

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Tapahtumaverkostoista tuotanto-organisaatioksi**

Selvitys Nivalan tapahtumatuottajien yhteistyöorganisaation perustamisesta

*Janniina Hannula*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

10/2011

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Janniina Hannula	<b>Sivumäärä</b> 55 ja 2 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Tapahtumaverkostoista tuotanto-organisaatioksi. Selvitys Nivalan tapahtumatuottajien yhteistyö-organisaation perustamisesta.	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Jari Hoffrén, Molla Walamies	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Yhdistys Hyvä Kymmenen -hanke, Nina Mäenpää ja KulTu-hanke, Jaana Juntto-Rautio	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda edellytykset tapahtumatuotannon kehittämiseksi Nivalassa. Opinnäytetyön tilaajana toimii kaksi hanketta, joiden tehtävä on kehittää alueen tapahtumatuotantoa. Hankkeiden keräämän tiedon ja tämän työn osana toimijoille tehdyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että tavoitteiden saavuttamiseksi alueelle halutaan luoda tapahtumatuotannon katto-organisaatio, joka koordinoi tapahtumatuotantoja ja helpottaa toimijoiden yhteistyötä tapahtumien tuotannossa.</p> <p>Tässä työssä käsitellään tapahtumien toteuttamisen edellytyksiä Nivalassa sekä tuotanto-organisaation tuomia mahdollisuuksia kehittää tapahtumatuotannon kenttää. Työ sisältää kyselyn, jonka avulla on kartoitettu paikallisia tarpeita ja tavoitteita tapahtumatuotannon kehittämisessä. Taustoitusta on tehty myös vierailuilla Nivalan tapahtumissa. Työn tuloksena on ehdotus organisaation toimintasektorista sekä tärkeimmistä tehtävistä. Selvityksessä esitetään, millaista toimintaa organisaatio voisi harjoittaa sekä millainen kokoonpano organisaatiolle olisi edullinen.</p> <p>Selvitys avaa verkostoyhteistyön merkitystä tapahtumatuotannossa ja luo toimintamallin eri sektoreiden erityispiirteitä huomioivan verkoston rakentamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yleisesti hyödynnettävä malli tapahtumatuotannon verkostoyhteistyöhön.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tapahtumatuotanto, verkostoituminen, alueellinen yhteistyö	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Janniina Hannula	<b>Number of Pages</b> 55 + 2 appendix
<b>Title</b> From Event Networks to a Management Organisation. A case study on establishing a cooperation organisation for event organisers in Nivala.	
<b>Supervisor(s)</b> Jari Hoffrén, Molla Walamies	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Project Yhdistys Hyvä Kymmenen, Nina Mäenpää and Project KulTu, Jaana Juntto-Rautio	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The object of this thesis is to create the facilities for the development of event organisation in Nivala. The subscribers for the thesis are two projects that have been set up to develop the event organisation in the area. The information collected by the projects and a questionnaire to event organisers suggest that the best way to reach the goals set for the area is to establish an event management organisation that will coordinate events and support cooperation between the different organisers in producing events.</p> <p>In this thesis I will explore the requirements for event management and the possibilities for the event organisers to develop the field of event management in Nivala. The thesis includes a questionnaire with which the local needs and ambitions for development in event organisation have been charted. I have also partaken in events in Nivala to collect background information. The result of the thesis is a suggestion for the sphere of operation and for the primary duties for the organisation. I propose a set of operational models for the organisation and a structure that I believe would be the most beneficial.</p> <p>This case study discusses the meaning of networking and cooperation in event management and creates an operational model for establishing a network that takes into consideration the unique features of different relevant actors. The aim of the thesis is to create a universal model for networking and cooperation in event management.</p>	
<b>Keywords</b> Event management, networking, regional co-operation	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tilaajahankkeet.....	5
1.2 Selvityksen sisältö.....	6
2 TAPAHTUMAT JA TUOTTAMINEN.....	7
2.1 Tapahtumatuotannon osa-alueet.....	7
2.2 Onnistunut tapahtuma.....	8
3 TOIMIALASEKTORIT KULTTUURIN JA TAPAHTUMIEN KENTÄLLÄ.....	10
3.1 Yksityinen sektori sponsoroi.....	11
3.2 Julkinen sektori ostaa ja markkinoi.....	14
3.3 Kolmannen sektorin toimijat murroksessa.....	15
3.4 Tapahtumatuotannon verkostot ja rahoitus.....	18
4 NIVALA TUTKIMUSKOHTENA.....	23
4.1 Nivalan suurimmat tapahtumat.....	23
4.2 Haastattelu toimijoille.....	25
4.2.1 Verkostoyhteistyön nykytilanne.....	27
4.2.2 Verkostoitumisen haasteet ja mahdollisuudet.....	28
5 MUIDEN PAIKKAKUNTIEN KEHITTÄMISRATKAISUJA.....	30
5.1 Laukaa.....	31
5.2 Hankasalmi.....	32
5.3 Pori.....	34
6 KATTO-ORGANISAATION MUODOSTAMINEN.....	35
6.1 Nivalan tapahtumatuotannon SWOT.....	36
6.2 Muutokseen sitouttaminen.....	37
6.3 Katto-organisaation kokoonpano ja toimintasektori.....	42
6.4 Hallinto ja viestintä.....	45
6.5 Tuotantoyhteistyö.....	47
6.6 Toimenpide-ehdotukset ja rahoitusmalli.....	48
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
LÄHTEET.....	53
LIITTEET.....	56
LIITE 1. Kapinaviikon ohjelma 2011.....	56
LIITE 2. Haastattelukysymykset.....	57

## 1 JOHDANTO

Tapahtumat rikastavat paikkakunnan kulttuuria. Paikkakunnat haluavat erottua matkailukohteina massasta erilaisten tapahtumien ja elämysten kautta. Erittäin usein tapahtumatuotanto koetaankin matkailuun liittyväksi toiminnaksi. Tapahtumat ovat kuitenkin paikkakuntaa elävöittävää, paikalliskulttuuria rikastavaa ja asukkaita aktivoivaa toimintaa. Siksi pienten paikkakuntien omaehtoinen tapahtumatuotanto voi rikastaa alueen kulttuuria ja nostaa vetovoimaa asuinkuntana. Nivala on pieni kaupunki, jossa tapahtumatuotannon kehittämällä tavoitellaan paikkakunnan asukkaiden viihtyvyyden lisääntymistä ja eri sektoreiden vahvempaa yhteistyötä alueen elävöittämiseksi.

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää mahdollisuudet perustaa Nivalan kaupungille tapahtumatuotannon katto-organisaatio eri sektoreiden toimijoista. Selvityksessä karotetaan, millainen organisaation kokoonpano olisi, miten organisaatiota hallinnoidaan ja miten eri toimijat voivat hyötyä katto-organisaation muodostamisesta.

### 1.1 Tilaajahankkeet

Opinnäytetyön tilaajina toimivat kaksi hanketta Nivalassa. Hankkeet ovat alueellisia kulttuurituotannon kehittämishankkeita. Hankkeiden tavoitteisiin kuuluu alueellisen kulttuurituotantoyhteistyön kehittäminen, joten opinnäytetyöni tuotantoverkoston kehittämiseksi vastaa molempien hankkeiden tarpeita.

Yhdistys Hyvä Kymmenen -hanke on Nivala-Seura ry:n eli paikallisen kotiseutuyhdistyksen hallinnoima hanke, joka toteutetaan vuosina 2009-2011. Hankkeen vetäjänä toimii opinnäytetyön ohjaaja Nina Mäenpää. Hankkeen tarkoitus on kerätä kaikkien sektoreiden toimijoita koordinoituun yhteistyöhön ympärivuotisen tapahtumatuotannon perustamiseksi. (Mäenpää 2009a.) Tavoitteena on kehittää uusia tapahtumia alueelle ja hanke myös auttaa toimijoita toiminnan organisoinnissa ja suunnittelussa. (Mäenpää 2009b.) Toimijoiden on hankkeen päättymisen jälkeen tarkoitus jatkaa yhteistyöorganisaation kehittämistä ja ylläpitoa. Suunniteltuja tuloksia ovat tapahtuma-

kalenteri Nivalan kunnalle, joka on jo käytössä, tapahtumia hankkeen kehittämiseksi sekä kursseja. (Mäenpää 2009a.)

Toinen opinnäytetyön tilaaja on Jokilaakson Musiikkisäätiön hallinnoima KulTu-hanke, joka on Manner-Suomen kehittämisrahastosta rahoitettava kehittämishanke. Hanke toteutetaan vuosina 2008-2011 ja sen tarkoitus on kehittää alueellista kulttuurituotantoa, joka pohjautuu eri sektoreiden yhteistyöhön. Tavoitteena on parantaa kulttuurituotannon toimintaedellytyksiä. Hankkeessa suunnitellaan Oulun eteläiselle alueelle kulttuurituotannon toimenpiteitä, jotka pyörisivät jatkossa muulla rahoituksella. Hanke vetää Jokilaakson Musiikkisäätiön projektipäällikkö Jaana Juntto-Rautio. (Jokilaakson Musiikkisäätiö 2010b.)

## 1.2 Selvityksen sisältö

Opinnäytetyössäni esitellään Nivalan kulttuurikenttää ja tapahtumatuotannon nykytilaa sekä tulevaisuuden kuvia. Työn lopputuloksen eli selvityksen taustaksi on esitelty muutamien muiden suomalaisten paikkakuntien tapahtumatuotantoratkaisuja. Selvityksen yksi olennainen taustamateriaali on sähköpostihaastattelu, joka on toimitettu muutamille alueen tapahtumatuotannossa aktiivisille toimijoille. Tapahtumatuotantoala on murroksessa ja tässä työssä pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä alueen tarpeisiin rakentamalla toimiva tuotantoratkaisu.

Seuraava kappale käsittelee yleisesti tapahtumatuotannon peruselementtejä. Kolmannessa kappaleessa kartoitetaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin roolia kulttuurin kentällä ja keskitytään tapahtumatuotantojen verkosto rakenteeseen. Tämän jälkeen esitellään Nivala tutkimuksen kohteena tärkeimpine tapahtumineen sekä analysoidaan tutkimusmetodina käytetyn haastattelun tuloksia. Lopuksi avataan tuotanto-organisaation perustamisen edellytyksiä ja ehdotus organisaatiomallista sekä sen toiminnasta.

## 2 TAPAHTUMAT JA TUOTTAMINEN

Tapahtumatuotanto vaatii tuottajilta näkemystä sekä käytännönjärjestelyistä että tuotannon tavoitteista. Tapahtumatuotannon kenttä on ammattimaistunut ja kehittynyt monimuotoiseksi toimialaksi, jota voidaan kutsua jo tapahtumateollisuudeksi. Tapahtumateollisuus ei kuitenkaan kata koko tuotantokenttää, sillä se viittaa lähinnä tuotantoihin, joilla on kaupallinen päätavoite. Tapahtumatuotantoala leijuu kulttuurialan ja matkailuteollisuuden välimaastossa. Tapahtumat ja matkailu on pitkään liitetty toisiinsa yhtäläisyysmerkein, koska molempien tavoite on koota ihmiset elämysten äärelle. Kaupallisessa mielessä tapahtumatuotanto pyrkii tuomaan alueelle rahavirtoja sekä toimimaan vetovoimatekijänä alueen imagoon liittyen. (Vrt. Halonen 2010, 6.)

Tapahtumat ovat suuria eri taiteenalojen työllistäjiä. Kasvualueiden ulkopuolelle paikkakunnille, joissa ei välttämättä ole vakituisia esiintymistiloja tapahtumat tuovat esityksiä ja näyttelyitä. Tapahtumat tuovatkin tutkimusten mukaan myönteisiä taloudellisia ja sosiokulttuurisia vaikutuksia tapahtumapaikkakunnille. (OKM 2011, 8.) Suuren mittakaavan lisäksi Suomessa järjestetään jatkuvasti pienimuotoisia ja yksityisiä tapahtumia, joiden merkitys on yhtä suuri ainakin tapahtuman järjestäjille ja asiakkaille. Jokainen tapahtuma riippumatta mittakaavasta vaatii tuotantoprosessin, jonka periaatteet esitetään tässä kappaleessa.

### 2.1 Tapahtumatuotannon osa-alueet

Kulttuurituotanto on perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: taloudellinen, tekninen ja sisällöllinen tuotanto. Taloudellinen tuotanto sisältää budjetoinnin ja rahoituksen suunnittelun sekä prosessin aikana näiden toteutumisen seuraamisen. Tilat ja tapahtumassa käytettävät varusteet, rakenteet sekä palvelut kuuluvat teknisen tuotannon piiriin, sekä esimerkiksi tiedottaminen, markkinointi ja muut tapahtuman toteutusta edistävät toiminnot. Sisällöllinen tuotanto on tapahtuman teeman ja mahdollisten esiintyjien valitsemista ja kokoamista. Suurissa tuotannoissa erillinen taiteellinen johto vastaa sisällöllisestä tuotannosta, ja tärkeää onkin hyvä keskusteluyhteys sisältötuottajien ja muun tuotantotiimin kesken. Ristiriidat tapahtumatuotannossa syntyvät

usein siitä, että ohjelmaa paisutetaan tai ohjelmistosta ei haluta tinkiä, vaikka tapahtuman resurssit tilan, työntekijöiden ja rahoituksen osalta eivät ole riittävät. Kaikkien osa-alueiden toimintaa määrittävät lait ja määräykset, jotka vastaavan tuottajan on huomioitava tarpeen mukaan.

Yritystapahtumien jaottelu kiteytyy kahteen ryhmään. Näitä ovat asiatapahtumat ja viihdetapahtumat sekä niiden yhdistelmät. Yleisesti ajatellaan, että vain viihdetapahtumat ovat toteuttamisen arvoisia, houkuttelevat yleisöä ja vaativat järjestelyjä. Kuitenkin asiatapahtumat, kuten erilaiset seminaarit ja kokoukset voivat tarjota elämyksiä tiedon lisäksi. Myös yksinkertainen kokoustilaisuus vaatii onnistuneet järjestelyt toimiakseen tiedonvälitystehtävässään. Esimerkiksi ruokailu, äänentoisto ja tilat ovat aikataulutuksen lisäksi irtopalikoita, joita tilaisuus vaatii toteutuakseen. (Vallo & Häyri-  
nen 2008, 57-58.) Jaottelua voidaan soveltaa muihinkin kuin yritystapahtumiin, mutta olennaista jaottelussa on ymmärtää erilaisten tapahtumien järjestelyihin liittyvät erityistarpeet. Tapahtumatuottajalla on avaimet onnistuneeseen tapahtumaan huomioimalla kaikki osa-alueet. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin yksittäisen tapahtuman prosessia.

## 2.2 Onnistunut tapahtuma

Onnistunut tapahtuma vaatii strategista ja operatiivista suunnittelua ennen kuin tuotanto aloitetaan. Idean ympärille muotoutuu kolme kysymystä: mitä, kenelle, miksi? Kysymys *miksi tapahtuma järjestetään?* tarkoittaa tapahtuman tavoitteiden asettelua. Jos organisaatio ei tiedä, mitä tapahtumalla halutaan viestiä, tapahtumaa ei kannata järjestää. Kohderyhmää mietittäessä kysytään, *millaisia ihmisiä tavoitellaan tapahtumaaan*. Kohderyhmää määrittäessä on hyvä pohtia, miten ryhmän tavoittaa ja kuinka hyvin ryhmän tuntee. Kohderyhmä myös määrittää, miten tapahtuman tavoite saavuttaa ryhmän. Oleellinen kysymys on myös, *mitä järjestetään*. Tapahtuman luonne ja virallisuusaste valitaan kohderyhmää vastaavaksi. Näistä kysymyksistä syntyy tapahtuman idea. Ideasta voi myös kehittyä tapahtumakonsepti, joka voi olla monivuotinen, mutta käytännön toteutus voi muuttua ajan mittaan. (Vallo & Häyri-  
nen 2008, 93-94.)



Operatiivinen suunnittelu aloitetaan idean ollessa kirkas. Idean määrää tapahtuman teeman, joka herättää operatiiviset kysymykset *miten tapahtuma järjestetään, millainen sisältö on ja kuka kantaa vastuun?* Tapahtuman toteutus ja resurssointi on järjestettävä niin, että teema saadaan näkyväksi. Tapahtumaprosessin vaiheet on myös suunniteltava. Sisältö riippuu tapahtuman tavoitteesta, kohderyhmästä ja määrittelyistä viesteistä. Kohderyhmän huomiointi on tärkeintä sisältöä suunnitellessa. Merkittäviä roolijakoja ovat vastuunkanto sekä isäntien rooli tapahtumassa. Vaikka tapahtuma ei toimisi suunnitelman mukaan, hyvä isäntä voi pelastaa koko tapahtuman. Tapahtumaa ei koskaan pitäisi järjestää vain perinteen vuoksi, vaan tapahtuman järjestävällä organisaatiolla on aina oltava tarve toteuttamiseen. Toteuttamistarpeesta syntyy myös tarve toimia tapahtuman isäntänä. (mt, 95-97.)

Tapahtuma on prosessi, jossa on kolme vaihetta: suunnittelu, toteutus ja jälkimarkkinointi. Tapahtuman toteuttamiseen vaaditaan vähintään pari kuukautta, jotta ei tarvitse tinkiä laadusta tai toteutuksesta. Prosessin eri vaiheet vaativat oman aikansa ja suunnitteluvaihe aikaa vievin, sillä se kattaa 75 prosenttia koko tapahtuman kulusta. Tähän vaiheeseen kuuluvat tapahtuman resurssointi, päätösten tekeminen ja käytännön organisointi. Suhteessa suunnitteluvaiheeseen tapahtuman toteutus vie kymmenen prosenttia prosessin ajankäytöstä. Rakennusvaihe, itse tapahtuma ja purkamisen kuuluvat toteutusvaiheeseen. Jälkimarkkinointiin on hyvä varata loput 15 prosenttia. Jälkimarkkinointi sisältää tapahtumaorganisaation oman erittäin tärkeän loppuyhteenvedon, kiitosten toimittamisen sekä palautteen keräämisen. (mt., 147-176.)

Markkinointiin kiinnitetään usein tapahtumatuotannossa liian vähän huomiota. Tapahtumavetoinen markkinointi on kuitenkin usein tapahtumia järjestävän organisaation markkinointisuunnitelman punainen lanka. Yrityksessä tapahtumamarkkinointi auttaa erottautumaan kilpailijoista. Yhdistyksissä tavoitteena on tehdä järjestön toiminta tunnetuksi, saada jäsenet osallistumaan ja tuoda laadukkaasti suurelle yleisölle esille toiminnan merkitys. (mt., 28-29.) Markkinoinnin rooli on hyvä huomioida jo strategiatasolla. Markkinointi on ostajan ja myyjän vuorovaikutussuhde, mutta sen tekee vaikeaksi tämän suhteen vaikea ennustettavuus. Trendit vaihtuvat nopeasti, joten niiden seuraaminen on mahdotonta. Tapahtumatuotantoa voi verrata prosessinomaiseen teatterituotantoon, joissa molemmissa tuote on valmis hyvin myöhäisessä vaiheessa, joten tuotteistaminen on vaikeaa. (Hytti 2005, 84-85.)

Markkinoinnissa onnistuu muutamien yksityiskohtien huolellisella suunnittelulla. Ensimmäiseksi huomio on kiinnitettävä asiakkaaseen. Asiakkaiden taustoituksessa voidaan käyttää kyselytutkimusta. Olennaista on saada tietoon, miten asiakas löytää tapahtuman ja millainen yleisö on. Myös asiakkaan vaihtoehdot oman tapahtuman lisäksi on hyvä kartoittaa, jotta tiedetään, miksi tapahtumalle on kysyntää ja millainen asiakkaan tarve on. Pirstaloituneita markkinoita hyödynnetään kartoittamalla tarkka kohderyhmä. Jokainen tapahtuma ja tuotanto vaatii oman kohderyhmän kartoituksen ja siten myös markkinoinnin räätälöimisen jokaiselle kohderyhmälle. (mt., 86-90.)

Markkinointikampanja on suunniteltava kokonaisuudessaan etukäteen. Ostaja tarvitsee useamman ärsykkeen ennen kuin tekee ostopäätöksensä, joten näkyvyys eri medioissa on tärkeää. Markkinointiviestintä eli mainonta ja tiedottaminen kuuluvat kampanjaan. Esimerkiksi lehdistötiedotteen julkaisun kanssa ajoitetaan julisteiden levitys, niin että julisteet ovat nähtävissä jo lehtijutun ilmestyttyä. Useiden tiedotuskanavien hallinta vaatii suunnitelmallisuutta - ja luovuutta. Konservatiivinen markkinointi voi hukkua, mutta esimerkiksi liikkuvat mediat voivat olla omaperäinen idea. (mt. 91-94.)

Tapahtuman toteuttamisessa vaaditaan siis monenlaista osaamista teknisestä kaupalliseen. Koska tapahtumilla on erilaisia tavoitteita ja kohderyhmiä, tapahtumatuotantoprosessi vaatii kasvavissa määrin erityisosaamista. Tuottajan ammattitaito on yksi olennainen tekijä tässä kehityksessä, mutta hyvien yhteistyökumppaneiden rooli kasvaa myös väistämättä. Jopa pienet seminaarit sisältävät monialaisen verkoston sisältäen ravintolapalveluita ja ohjelmasisältöjä tarjoavia yhteisöjä. Eri sektorit näyttyvät myös erilaisissa rooleissa tässä verkostossa.

### 3 TOIMIALASEKTORIT KULTTUURIN JA TAPAHTUMIEN KENTÄLLÄ

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tapahtumajärjestäjällä on aina jokin tarve toteuttaa tapahtuma, ja tapahtumien luonteet poikkeavat toisistaan paljonkin. Tapahtuman tuottajan toimialasektori määrittää paljon sen, mitä tuottajan tarpeet voivat olla.

Paikallisella ja alueellisella tasolla kulttuurisektoria kehitettäessä ja kilpailukykyä edistettäessä on otettava huomioon paikallinen ympäristö ja sen erityispiirteet, mutta myös yhteydet globaaleihin toimijoihin. Kulttuuritoiminnan eri sektoreilla on omat rakenneominaisuutensa, jotka on tunnettava. 1990-luvulla kulttuuriteollisuusstrategioissa pyrittiin luomaan suuria yrityksiä, jotka tuottavat korkeaa laatua. Suurin osa alan toimijoista on kuitenkin pieniä yrityksiä ja siksi strategioiden toimintatavat eivät sopineet paikallisesta tarpeesta ponnistavaan mikroyritysten toimintaan. Luovuus ja innovaatiot nimittäin kaipaavat paikallisia toimenpiteitä. (O'Connor 2003, 24-25.)

Kun pidetään mielessä paikallinen tarve ja alueen erityispiirteet, voidaan luoda eri sektoreiden toimijoista toimiva katto-organisaatio. Nivalan kaupungin tuotanto-organisaation tavoite on kerätä julkinen, yksityinen ja kolmas sektori yhteistyöhön tapahtumatuottajina ja siksi on hyvä kartoittaa eri sektoreiden asemaa kulttuurin ja erityisesti tapahtumatuotannon alalla.

### 3.1 Yksityinen sektori sponsoroi

Kulttuurituotannon opinnoissa painotetaan yrityssponsoroinnin roolia kulttuurituottajan tavoiteltavana yhteistyömuotona. Samaan aikaan perustetaan yhä enemmän yrityksiä, jotka tuottavat tapahtumapalveluita ja luovat itse kulttuuria. Tapahtumatuottaja yritysten rahoitusavun kalastajana on siis jo vanhentunut. Yhteistyö eri sektoreiden kesken on nykyään syvempää kumppanuutta. Innovatiivinen tapahtumaorganisaatio tuottaa eri sektoreiden edustajille hyötyjä heidän oman tarpeensa mukaan.

Yksityisellä sektorilla kaiken toiminnan taustalla on tarve tehdä liikevoittoa ja kehittää liiketoimintaa esimerkiksi kasvattamalla asiakaskuntaa. Tapahtumatuotannon muutoksia valaiseva Tuottaja 2020 -raportin mukaan yksityisen sektorin rooli tapahtumatuotantojen kentällä on pääosin sponsorina tai alihankkijana. Toisaalta festivaaliorganisaatiot voivat olla myös yhdistysten tai säätiöiden alla toimivia yrityksiä. Esimerkiksi Savonlinnan oopperafestivaalin taustalla toimii osakeyhtiö, jonka osakkaina ovat pääjärjestäjän oopperajuhlien kannatusyhdistyksen lisäksi muun muassa Savonlinnan kaupunki sekä Nokia. (Halonen 2010, 46-48.)

Kulttuuriyrittäjyys tarkoittaa kulttuuristen sisältöjen kauppaamista. Tyypillisiä aloja kulttuuriyrittäjyydessä ovat käsi- ja taideteollinen ala, mediasisällöntuotanto ja tapahtumatuotanto. Kulttuuriyrittäjyydessä osaaminen koostuu luovuudesta, liiketoimintaosaamisesta, teknologioiden hallinnasta sekä alan toimijoiden tuntemisesta ja uudentyyppisestä verkostoissa toimimisesta. Kasvukeskusten ulkopuolella kulttuuriyrittäjyyteen on kuitenkin niukasti tarjolla tukipalveluita, mikä vaikeuttaa alan kehittymistä. (Opetusministeriö 2003, 34-35.) Kulttuurisisältöjen kaupallinen tuottaminen on haastavaa. Nivalan tapahtumaorganisaatio on uudenvuoden yhteistyökonsepti, joka nojaa erilaiseen liiketoimintamalliin kuin perinteiset tapahtumaorganisaatiot. Yrittäjämutoinen toiminta vaatii uudenlaista verkostoitumista sekä vankkaa liiketoimintaosaamista haastavalla toimialallaan.

Huomattava osa yksityisen sektorin toiminnasta kulttuurin parissa koostuu sponsoroinnista. Elinkeinoelämän näkyvin kulttuurin rahoitusmuoto on sponsorointi (Oesch 2002, 9). Urheilu on selvästi suurin sponsorointikohde Suomessa. Vuonna 2009 sponsoroinnista noin 63 % sijoittui urheiluun ja noin 12 % kulttuuriin. Sponsoroinnin määrä laski edellisistä vuosista 16 % jäaden yhteensä 151 miljoonaan euroon. (Mainostajien Liitto 2010, 3-5.)

Sponsoroinnin lisääntyminen johtuu muun muassa siitä, että yritykset kokevat julkisen rahoituksen riittämättömäksi. Yritykset myös kokevat, että mainonta on kallistunut ja lisääntynyt, minkä vuoksi se on menettänyt tehoaan. Yritykset hakevat mainonnan tilalle vaihtoehtoisia markkinointikanavia. (Oesch 2002, 35, 69.) Yritysten toiminnassa ei nykyään myöskään pelkkä jatkuva taloudellinen kasvu riitä, vaan niihin kohdistuu ulkopuolelta vaatimuksia, kuten kulttuurisia, ekologisia, ja sosiaalisia arvoja. Siksi yritykset tekevät mielellään yhteistyötä arvopohjaisten toimijoiden kanssa. Paikallisen kulttuuritarjonnan ylläpitäjänä yrityksillä onkin merkittävä rooli. (mt. 10.)

Yritykset haluavat sponsoroinnilla lisäarvoa toimintaansa, ja ne määrittelevät sponsoroinnin sen kautta, mihin sitä tarvitaan ja käytetään. Sponsorointi vahvistaa yritysten kilpailukykyä ja sponsorointitoiminnalla pidetään yllä yhteyksiä sidosryhmiin, asiakkaisiin ja omaan henkilökuntaan. Yritykset kokevat myös tavoittavansa marginaalisempia kohderyhmiä sponsoroinnin kautta (mt., 10, 66).

Yhteistyön merkitys korostuu sponsorointisopimuksissa. Sponsorointi eroaakin mainostamisesta, jossa rahoittaja ostaa vain näkyvyyttä. Sponsorointi ei aina sisällä suoraa rahallista tukea, vaan sponsoroija antaa esimerkiksi käyttöön tuotteitaan tai kustantaa muiden tuottamia palveluita. Vastavuoroisesti sponsoroija saa vähintään aiheetonta imagollista hyötyä. Sponsoroija saa myös hyödyntää sponsorointikohteen mielikuvaa liiketoiminnassaan. Sponsorointisanan määrittelyssä korostuu molempien osapuolten hyötyminen sopimuksesta. Hyväntekeväisyyttä ei siis lasketa sponsoroinnin muodoksi. Sponsoroinnin synonyymina voidaankin käyttää yritys yhteistyö-termiä. (mt., 19-21.)

Sponsorointi on monimuotoistunut 2000-luvulla ja siinä yhdistyvät yhteiskuntavastuu, yhteistyö ja kaupalliset arvot. Nykyisin pyritään sijoittamaan yleishyödyllisiin toimintoihin tarkoituksena kehittää niitä ja hyötyä niiden kaupallisesta arvosta. (mt., 18-19.) Suomessa kulttuurin sponsorointiin on suhtauduttu varovaisesti, koska kaupallisuutta ei mielellään yhdistetä kulttuuriin. Urheilusponsorointi onkin selvästi vanhempi ilmiö. (mt., 32.)

Yritykset hyödyntävät eritasoisia tapahtumasponsoroinnin malleja. Yritys voi maksua vastaan hyödyntää kohteen logoa omassa markkinoinnissaan tai käyttää tapahtumapaikkaa markkinointi-areenanaan. Kiinteämmässä yhteistyössä yritys sitoutuu tukemaan rahallisesti tapahtumaa ja markkinoimaan sitä esimerkiksi sidosryhmilleen. Sponsori voi myös luoda kokonaan oman tapahtumansa tai toteuttaa erillisen kokonaisuuden tapahtumassa. (Vallo & Häyrinen 2008, 75-76.)

2000-luvun alussa tehdyn tutkimuksen mukaan kolmella neljästä kulttuuritoimijasta on sponsoriyhteistyötä. Yleisenä kokemuksena sponsorisuhteista voidaan todeta, että yritys yhteistyö on monivuotista, mutta ongelma on kulttuuritoimijoiden voimavarojen vähyys suhteiden solmimiseen ja ylläpitämiseen. Kuitenkin aloitteen tekevät lähes aina kulttuuritoimijat. Kulttuuritapahtumien kohdalla yritys yhteistyön tärkeimmät edut ovat julkisuusarvo sekä talouden ja ohjelmiston kehittäminen. (Oesch 2002, 51-61.)

### 3.2 Julkinen sektori ostaa ja markkinoi

Kuten aiemmin todettiin, tapahtumilla on suuri merkitys alueiden elävöittämisessä. Lisäksi ne nähdään yhä useammin alueen uusina menestystekijöinä (OKM 2011, 26). Kuntien motivaatio olla mukana tapahtumatuotannossa on alueen hyvinvoinnin edistäminen. Tapahtumissa julkinen sektori on yksi rahoittajista. Kulttuuritapahtumien tuloista Finland Festivals ry:n jäsenille tehdyn kyselyn perusteella noin 30 % on ulkopuolista rahoitusta, josta valtion osuus on 9 % ja kuntien 15 % (mt., 24-25).

Tapahtumatuotanto on erittäin alueellista toimintaa, ja siksi kuntien osuus tapahtumatuotannossa on suuri. Kunnilla on myös lakimääräisiä tehtäviä kulttuuri- ja hyvinvointipalveluiden saatavuuden osalta. Näiden tehtävien toteuttamisessa myös tapahtumat kuuluvat kiinteästi kuntien toimintaan. Nivalassa kaupungin kulttuuripalvelut järjestävät tiettävästi konsertteja ja muita tapahtumia. Tapahtumia ei kuitenkaan löydy kulttuuripalveluiden nettisivuilta eikä kaupungin tapahtuma-arkistosta. Kunnissa on myös meneillään rakenneuudistuksia, joiden vaikutuksista kulttuuriin käsitellään seuraavaksi.

Kuntaliiton Paras-palvelurakenneuudistuksen sisäinen KULTI-hanke on muuttanut kuntien kirjasto-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalveluiden hallinto- ja rakennetta. Paras-hanke jatkuu osittain vuoden 2012 loppuun ja osittain lakkautetaan jo aiemmin (Koistinen 2011), mutta väliraportti kertoo kulttuuripalveluiden muutoksista uudistukseen osallistuneissa kunnissa.

Raportin mukaan kulttuuritoimi menetti useissa kunnissa hankkeen muutosten myötä resursseja, koska yhdistelmävirkojen lakkautus vei monet kirjasto- ja kulttuuritoimen yhdistelmävirat kirjastopalveluihin. Tilaaja-tuottaja -mallin käyttöönotto sekä voimavarojen yhdistäminen muuttivat hallintoyksiköiden tehtäviä ja lisäsivät prosessiajattelua. Strateginen tavoite oli panostaa ennaltaehkäisevien palveluiden kehittämiseen, joita ovat myös kirjasto-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalvelut. Yli kuntarajojen toimivasta hallinnosta on saatu hyviä tuloksia. Toimintakenttää on yritetty myös tasapainottaa yhtenäistämällä avustus- ja käyttömaksupolitiikkaa. Toisaalta kansalaistoiminnan uusien painopisteiden määrittelyn myötä yhdistysten tukeminen helpottui, mutta monet

yhdistykset kokivat uuden kilpailuasetelman vuoksi huomattavia muutoksia avustussummissa. (Huhtanen 2009, 115-117.)

Raportti antaa suuntaviivoja kulttuuritoimen rooliin tulevaisuudessa, mutta kesken-eräisen hankkeen jatkoa ajatellen raporttiin on kirjattu kiinnostavia kysymyksiä kulttuurihallinnon sisäisen kulttuuritoimen tulevaisuuteen liittyen. Miten kulttuurihallinnon palvelut kehittyvät suhteessa muihin toimialueisiin vai kutistuvatko henkilöstöresurssit? Jos kutistuvat, niin millaisia vaikutuksia tällä on palvelutuotannolle? Miten tilaaja-tuottaja-toimintatapa soveltuu kulttuuripalveluiden tuotantoon? (mt, 117.)

Kysymyksiin saadaan vastauksia hankkeen loputtua uudistukseen osallistuneissa kunnissa, mutta kulttuuritoimen tapahtumatuottajan roolin voidaan olettaa kasvavan tapahtumien mahdollistajan suuntaan. Kulttuuritoimi tekee yhteistyötä tilaajana tilaaja-tuottaja-toimintatavan mukaisesti, esimerkiksi yhdistysten kanssa, sekä jakaa avustuksia ja mahdollisesti asiantuntija-apua. Kutistuvat henkilöstöresurssit vievät aktiivisen toimijan roolin muille tuottajille. Kunnan rooli tapahtumatuotannossa on tulevaisuudessa todennäköisesti enemmän markkinointivetoista ja painottuu alueen vetovoimaa ja hyvinvointia lisääviin tapahtumiin.

Kolmannen sektorin roolia palveluiden tuottajana pohtivassa raportissa julkisen sektorin palveluiden odotetaan kaventuvan. Raportista käy ilmi, että julkisten palveluiden tuottaminen vaikeutuu kunnissa ja tiukan taloudellisen tilanteen myötä kunnan vastuu tuottaa hoiva-, nuoriso, sosiaali- ja kulttuuripalveluita etenkin maaseutukunnissa pienenee väistämättä. Verovaroin tuotetaan yhä vähemmän palveluita ja muita rahoitusmuotoja kaivataan palveluaukkojen täyttämiseksi. (Pihlaja 2010, 41-46.)

### 3.3 Kolmannen sektorin toimijat murroksessa

Yhdistykset ja järjestöt eli kolmas sektori on kulttuuritoimijana erittäin aktiivinen ja yhä tärkeämpi palvelutuottaja yhteiskunnassamme. Esimerkiksi suurimpien festivaalien taustaorganisaatiot ovat pääosin yhdistyksiä. Nämä kulttuurialan voittoa tavoittelevat yhdistykset tosin lasketaan yksityisen sektorin toimijoihin (Kosonen & Pekkarinen 2010, 8).

Kolmannen sektorin rooli palveluiden tuottajana on kasvanut useiden yhteiskunnallisten muutosten vuoksi. Suurimmiksi syiksi voidaan laskea kuntien päätöksenteon karkaaminen kauas isoissa kunnissa sekä riittämättömät resurssit vastaamaan palvelutarvetta väestörakennemuutosten mukaan. Kuntien palvelurakennemuutoksella on yritetty vastata näihin haasteisiin ja useissa kunnissa lanseerattu tilaaja-tuottaja-malli suosii palveluiden ostamista julkisen sektorin ulkopuolelta, yrityksiltä ja järjestöiltä. Järjestöt tarjoavat suuren osan kuntien sosiaalipalveluista. Kolmannen sektorin muiden palveluiden tarjonnasta ei ole tilastoja. Kuitenkin myös kulttuurin, vapaa-ajan ja harrastustoiminnan sekä urheilun ja liikunnan järjestäjänä ja tarjoajana järjestökentällä on suuri rooli. (Pihlaja 2010, 26-27, 32-33.)

Järjestöjen toiminta on ammattimaistunut kehityksen myötä. Perinteisen voittoa tavoittelemattoman toiminnan rinnalle on tullut palvelujen tuottajakenttä, joka hakeutuu julkisen sektorin ja muiden palveluntilaajien kanssa yhteistyöhön. Järjestöjen yhteistyö julkisen sektorin kanssa jakautuu kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat erilaiset kumppanuussuhteet, joissa julkinen sektori osallistuu palvelun tuotannon kustannuksiin ainakin osittain. Yhteistyö voi olla muodoltaan esimerkiksi ostopalvelua, yhteistoimintasopimuksia tai järjestölle maksettavia avustuksia. Ryhmään kuuluvat useimmat sosiaali- ja terveystalouksien kumppanuudet. Toinen ryhmä ovat järjestöjen itsenäisesti tuottamat palvelut, jotka yleisesti ovat liikunta-, virkistys- ja vapaa-ajan toimintapalveluita. Tällaisten palveluiden rahoitukseen käytetään yleensä Ray-avustuksia, julkisten instituutioiden jakamaa tukea tai erilaisia hankerahoituksia. (mt., 32-36.) Raha-automaattiyhdistyksen avustuslinjausten tiukentuessa yhdistyspohjainen palvelutuotanto ei kykene enää kattamaan julkisen sektorin palveluaukkoja yrityksiä edullisemmin ja laadukkaasti. (mt., 43.)

Kolmannen sektorin voimakas rooli kulttuurialalla voi johtua myös siitä, että Suomessa ei ole ymmärretty kulttuurin olevan myös liiketoimintaa eikä vain julkisilla varoilla tuettua vaihdantataloutta. Kolmannen sektorin sisälle onkin muodostunut yrityslähtöistä toimintaa, jota yksityinen sektori pitää kilpailutilanteen vääristäjänä, koska julkisin varoin ja verohelpotuksin tuetaan elinkeinotoiminnaksi luokiteltavaa palvelua. Kansalaistoiminnan muuttuminen vastikkeelliseksi palvelutuotannoksi julkisen sektorin suhteet kolmanteen sektoriin muuttuvat, ennen vapaaehtoisvoimin tuotetut palve-



lut kallistuvat ja ammattimaistuminen nostaa yhdistyksen kustannuksia, koska yhdistys toimii työnantajana. (Kosonen & Pekkarinen 2010, 11.)

Kolmannen sektorin toimijoiden kasvava rooli palvelun tuottajina ei kuitenkaan ole itsestään selvä kehityssuunta. Vapaaehtoinen toimintamalli on kestävä uudessa markkinatilanteessa, koska sitoutuminen ei ole yhtä voimakasta kuin palkkatyössä. Perinteisen kolmannen sektorin toimijat eivät koe markkinatalouden toimintatapoja omakseen, he epäroivät liiketaloudellisen osaamisensa tasoa ja kaupallinen toiminta on osin ristiriidassa yhdistysten aatteellisten arvojen kanssa. (mt., 12.)

Maaseutukunnissa tähän kehitykseen suhtaudutaan vielä varovaisemmin. Ammattimaista palvelutoimintaa kaikki eivät määrittele kolmannen sektorin toimintaan kuuluvaksi. Järjestökentän haasteita maaseutukunnissa on myös uusien rahoituslähteiden löytämisen vaikeus ja näin tuottojen kasvattaminen omaan toimintaan on vaikeaa. Järjestöjen palkkatukityöllistymisen odotetaan vaikeutuvan ja maaseutukunnat eivät kykene maksamaan asiakasmaksuja järjestöjen palveluista. Tämä johtaa siihen, että järjestöillä ei ole varaa palkata työvoimaa tuottamaan palveluita, ja siksi vaaditaan vapaaehtoisuutta. Vapaaehtoiselta työvoimalta ei kuitenkaan voi odottaa sitoutumista ja säännöllisyyttä. Siksi palkattu työvoima on tarpeen myös säännöllisessä järjestötoiminnassa. (Pihlaja 2010, 36-38.)

Kolmannen sektorin roolin kasvua jarruttavista tekijöistä kolme tärkeintä kunnanjohtajien mukaan ovat toiminnan rahoituksen epävarmuus, toimintaan osallistuvien ikääntyminen ja sitä kautta aktiivien vähäinen lukumäärä sekä järjestöjen riittämätön osaaaminen palvelutuotantoon. Kolmannen sektorin rahoitus on suuri haaste, johon on löydettävä uusia ratkaisuja. Perinteisten rahoitusmuotojen eli hankerahoituksen, kunnan avustusten, ostopalveluiden, työllistämisvarojen, asiakasmaksujen ja vapaaehtoistyön ohella on löydettävä uudenlaisia rahoitusmuotoja. (mt., 39-42.)

Järjestökentän toimijat ovat kysyttyjä palveluntarjoajia, mutta kuten yrityksissäkään yhdistyksissä on mahdotonta pyörittää ammattimaista toimintaa huomattavan halvalla hinnalla. Nivalassakin tilanne on juuri edellä esitetyn kaltainen. Taloustilanne on tiukka ja vapaaehtoisia vaikea löytää. Tapahtumatuotannossa on haaste jo valmiiksi hajanaiselle yhdistyskentälle aloittaa järjestäytyneempi toiminta.

Nivalan kokoiseen kaupunkiin ei mahdu monta ammattimaista toimintaa pyörittävää järjestöä. Nivala-Seura on esimerkki suurempien hankkeiden ja ympärivuotisen toiminnan pyörimisestä alueella, ja kattaa suurilta osin tämän tarpeen. Kaupungin muuttaman suuren tapahtuman mittakaavassa ei olisi järkevää edes pyrkiä kolmannen sektorin toimijoiden huomattavaan kasvukehitykseen. Tärkeämpää on järjestökentän toimijoiden aktiivisuuden lisääminen käytössä olevilla resursseilla. Yhdistysten kannattaa käyttää aikaansa tapahtumien järjestämiseen niiden tarjoamien hyötyjen takia. Viihdetapahtumat tuovat elämyksiä ja kasvattavat yhteisöllisyyttä. Asiatapahtumat, kuten seminaarit lisäävät motivaatiota toimia tärkeäksi kokemansa asian hyväksi. Lisäksi esimerkiksi puhtaasti taidelähtöiset tapahtumat, kuten Nivalan ooppera, voivat tarjota sekä elämyksiä että asiasisältöä. Tapahtumat tuovat myös tuloja yhdistykselle.

Yksi tärkeistä järjestöjen tulonlähteistä on tapahtumatuotanto. Toisaalta tapahtumat ovat järjestöjen yhteisöllisyyttä lisäävä osa-alue, mutta se on usein järjestön sivutoimintaa. Järjestöjen rooli on ratkaiseva, etenkin maaseutukuntien, tapahtumien tuotannossa. Usein tapahtumat tuotetaan kuntien ja järjestöjen yhteistyöllä ja on järjestöille toiminnan rahoituskanava. Järjestöille tapahtumien tuotannossa on uhkana, että tapahtumat vievät voimia ja aikaa varsinaiselta toiminnalta ja tarkoituksen toteuttamiselta. (mt., 79-80.)

Ratkaisuna resurssien säästämiseen tapahtumatuotannossa voidaankin nähdä toimiva yhteistyö, joka yhdistysten osalta tarkoittaa taloudellisten riskien minimoimista yhteisrahoituksella ja valmiilla infrastruktuurilla. Teknisen toteutuksen osaaminen ei siirry yhdistyksissä eteenpäin, joten asiantuntijuuden jakaminen tapahtumatuotannon osa-alueilla tarvitsee väyliä. Myös talkootyövoiman helpompi saatavuus auttaa pienten tapahtumien järjestämistä pitkin vuotta.

### 3.4 Tapahtumatuotannon verkostot ja rahoitus

Kulttuurisektoreille ominaista ovat joustavat ja muuttuvat verkostot, jotka muotoutuvat aina uusien tuotteiden ja projektien ympärille. Paikalliset ja alueelliset kulttuuritoimijat

ovat hyvin verkostoituneita, ja verkostot tarjoavat tietoa, tietotaitoa sekä kontakteja. Nämä verkostot ovat pääasiassa syntyneet epämuodollisten kontaktien kautta, ja niistä käytetäänkin nimitystä pehmeä infrastruktuuri tai luova infrastruktuuri. Näitä verkostoja on vaikea täsmentää, vaikka ne ovat kaupunkien innovoiva voima. Lisäksi verkostojen kehittymistä tukevat tieto- ja ammattitaitorakenteet, jotka ovat yhteydessä institutionaalisiin toimijoihin. Kulttuurituottajat liikkuvat nykyään yhä enemmän eri sektoreiden välillä. (O'Connor 2003, 23-24.)

Tapahtumatuotannon verkostomaista organisaatiota voidaan kutsua ekosysteemiksi. Toimijoiden välillä on vuorovaikutusta ja riippuvuussuhteita, jotka perustuvat arvojen ja asenteiden dynamiikkaan verkoston sisällä. Riippuen ekosysteemin osaamisesta, toimialoista ja muista tekijöistä keskittymällä on optimaalinen koko. (Halonen 2010, 7-8.) Eli kiinteää katto-organisaatiota koottaessa Nivalan tapahtumatuotantoon on otettava huomioon eri toimijoiden keskinäinen dynamiikka ja rooli Nivalan tapahtumakentän kokonaisuudessa.

Tapahtumatuotannon kannalta olennaisia pääjärjestäjän yhteistyökumppaneita ovat julkinen sektori, kolmas sektori, yritykset ja alihankkijat, vapaaehtoiset sekä median ja oman alan toimijoista koostuva sidosryhmäverkosto. Seuraavassa kuviossa esitetään tämän ekosysteemin tehtäviä (Kuvio1). Kuviossa 1 on eritelty erilaisten toimijoiden tyypillisiä tehtäviä tuotannoissa, joissa esitellyt toimijat sisältyvät pääjärjestäjän verkostoon.



Kuvio 1. Tapahtumatuotannon ympärillä oleva tuotannollinen toimijaverkosto (Halo-  
nen 2010, 46.)

Kuvion 1 mukaan tapahtumatuotannon pääjärjestäjäorganisaatio voi toimia, millä sektorilla tahansa, ja silti tuotannossa ovat läsnä useat verkostot sekä omalla että muillakin sektoreilla. Verkostossa rahoittajia voi löytyä kaikilta kolmelta sektorilta. Kumppaneina sektorit toimivat ydinosaamisensa mukaan. Yritykset tuottavat usein palveluita, järjestöt voivat olla esimerkiksi sisällöntuottajia ja kuntasektori voi tarjota tiloja sekä muuta infrastruktuuria. Sidosryhmiin kuuluu toimijoita, kuten samantyyppiset tapahtumat muualla, media ja oppilaitokset. Vapaaehtoisilla on suuri rooli kaikissa Suomessa järjestettävissä tapahtumissa ja talkootyövoiman tarve ei vähene tulevaisuudessa. Nivalan osalta verkoston kokoonpano hahmotellaan myöhemmin tässä työssä.

Tapahtumatuotanto-organisaatiot ovat yleisesti matalan hierarkian organisaatioita ja useimmat työllistävät vuoden ympäri vain yhden tai kaksi työntekijää. Tapahtuman ympärille koottava tilapäisorganisaatio on kuitenkin mittava. Pienemmät tapahtumatuottajat ovat yhdistyksiä, joiden hallitukseen haetaan kuitenkin yhä ammattimaisemmin ja asiakaslähtöisemmin ajattelevia edustajia. Jopa taiteelliselle johdolle on il-

maantunut selkeää talousvastuuta. Suurissa organisaatioissa suuntaus on tuottaa yhä useammin oppilaitosten projektityönä ja alihankintasuhteina etenkin tekninen tuotanto ja oheispalvelut, jotka sisältävät esimerkiksi ravintolapalvelut. Näin vähennetään kustannuspaineita ja lisätään tulonlähteitä. (mt, 47-48.)

Sektoreiden rooli tapahtumatuotannon verkostossa on muutosten kourissa organisaatioiden muutosten rinnalla. Julkinen sektori on valtio- ja seutukuntatasolla ollut tärkeä rahoittaja, ja on edelleen. Kuntien rooli on muuttumassa kumppanuudeksi, jossa kunnalta osallistuvat yhteisten päämäärien toteuttamiseen, kuten tukemalla tapahtuman arvoa kuntalaisille, elinkeinoelämälle ja kuntaimagolle. Kumppanuuksilta kunnat odottavat vastikkeita, kuten työllistäviä tai imagollisia vaikutuksia. (mt, 52.)

Tapahtumatuottajista suuri osa on säätiöitä ja yhdistyksiä, kuten aiemmin on mainittu. Pohdinta kolmannen sektorin ja elinkeinoelämän rajojen hämärtymisestä on tapahtumatuotantoalalla selkeästi näkyvissä. Veropoliittiset kysymykset vaikuttavat siihen, saako yhdistyksellä olla liiketoimintaa. Yleishyödyllinen yhteisö voi harjoittaa elinkeinotoimintaa eli tuottaa voittoa tapahtumilla, ja on näin verovelvollinen. Yhdistykset käyttävät myös ahkerasti talkootyövoimaa tapahtumissa. Verolaki ei tunne talkootyövoiman käsitettä ja talkootyö onkin verotonta, jos tapahtumaa ei katsota elinkeinotoiminnaksi. Ammattimaisissa, isoissa tapahtumissa vapaaehtoiset, esimerkiksi urheiluseurat järjestysenvälvojinä, on korvattu vähitellen palkatulla työvoimalla, koska lakien tiukentuessa ei vapaaehtoistyövoimaan liittyviä riskejä enää haluta ottaa. Ammatillaiset voivat myös monissa tehtävissä olla taloudellisesti parempi ratkaisu, koska yksi ammattilainen kykenee tekemään työn, johon tarvittaisiin usean vapaaehtoisen panos. (mt, 58-59.)

Yhdistyksille tapahtumatuotannon tavoite on yleensä mahdollistaa muuta varsinaista toimintaa. Siksi mahdollisuus kerätä tuloja tapahtumien kautta on tärkeä. Tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtumien tuotantoon keskittyviä yhteisöjä ei enää pidetä yleishyödyllisinä, koska niiden toiminnan tarkoituksena katsotaan elinkeinotoiminta. (mt, 58.) Tapahtumatuotannossa on siis meneillään murroskausi. Muutoksiin on reagoitava ajoissa ja Nivalan tapahtumatuotanto-organisaatio voisi olla alueen edelläkävijä.

Organisaatioille on tyypillistä myös se, että operatiivinen toiminta on erittäin paikallista, mutta sisällöntuotanto on suhteessa erittäin kansainvälistä. Ohjelmistojen kansainvälisyyden uskotaan kuitenkin lisäävän myös paikallisten toimijoiden määrää, koska tasapaino globaalin ja paikallisuuden välillä on yhä tärkeämpi ideologinen kysymys. (mt., 47.) Nykyään asiakaskuntaa luonnehtivat kaksi hyvin erilaista suuntausta. Heimolaisuus eli tiettyyn ryhmään kuulumisen tarve tai yhteisöllisyys mahdollistaa pienempien ilmiöiden ympärille koostuvat tapahtumat. Toisaalta nykyaikaa leimaa monikulttuurisuuden lisääntyminen, mikä vaatii monipuolisempaa ohjelmapolitiikkaa. (mt, 56.)

Asiakkaan kannalta tapahtumat tarjoavat yhä enemmän elämyksiä ja teknologian avulla osallistuminen yleistyy. Tapahtumat myös laajenevat ajallisesti. Ennen tapahtumaa käydään keskustelua esimerkiksi esiintyjien henkilöllisyydestä ja jälkeenpäin tapahtuman yhteisöllisestä vaikutuksesta. Riippuvuus lipputulosta lisää palvelutuotetarjontaa, Julkisen sektorin tuki siis ei ole välttämättömyys tapahtumien kehittämiseksi, mutta se voi kehittää tapahtumia kulttuuripoliittisten strategioiden mukaisesti. (mt., 56-58.)

Verkostoille on tyypillistä, että toiminta aktivoituu sykleittäin 3-9 kuukaudeksi vuodessa tapahtuman ympärille ja hiljenee tapahtuman jälkeen. Tapahtumatuotannoilla on syke, joka tekee kassavirroista, työvoimasta ja työmäärästä epäsäännöllistä. Tapahtumatuotantoa voidaan kutsua sesonkityöksi. (mt., 46-47.) Tuottajan osaaminen muokkautuu vähitellen taidekentän tuntemisesta operatiiviseen tuottamistyöhön, verkostojen hallintaan sekä kustannustehokkaan ja asiakaslähtöisen tuotannon suunnitteluun. Operatiivinen toteutus taas siirtyy työryhmille, jotka hallitsevat oman osa-alueensa ammattimaisesti. (Halonen 2010, 46-49.)

Myös tuottajan työn murros voidaan sisällyttää Nivalan tapahtumaorganisaation toimintamalliin. Nivalassa voidaan yhteisellä organisaatiolla tehdä sesonkityöstä vahvuus tuottamalla tasaisesti tapahtumia läpi vuoden sekä suunnitella organisaatiomalli vastaamaan operatiivisen toteutuksen laatuvaatimuksia huomioimalla roolijaossa tuotannon eri osa-alueiden osaamista. Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin Nivalaan tapahtumakaupunkina sekä selvityksen taustaksi kerättyyn haastattelumateriaaliin alueen tarpeista tapahtumatuotannon osalta.

#### 4 NIVALA TUTKIMUSKOHTENA

Nivala on 11 000 asukkaan maaseutukuntaa muistuttava kaupunki, jonka keskusta on elävä tiivistymä. Kaupunki levittäytyy laajalle alueelle, mutta kaupungin kyläkeskitymissä toimii kyläseuroja, jotka aktivoivat kylien ihmisiä paikallisella tasolla. Keskustassa on kolme museota sekä muita nähtävyyksiä. (Nivalan kaupunki 2011a, 2011b.)

Nivalassa toimii yli 200 yhdistystä (PRH 2011) ja yrityksiä on rekisteröity Keskipohjanmaan yritysrekisterissä Nivalaan yli 400 (Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 2011b), tosin mukana on myös yhdistyksiä. Kuntasektorilla tärkeä toimija tapahtumatuotannon kannalta ovat Kulttuuri- ja nuorisopalvelut, joiden alaisuudessa toimii kuvagalleria Tillarigalleria sekä nuorille suunnattuja palveluita, kuten nuorten työpajoja (Nivalan kaupunki 2011c).

##### 4.1 Nivalan suurimmat tapahtumat

Opinnäytetyössäni mallinnetaan tapahtumatuotannon yhteistyöorganisaatioiden toimintaa Nivalassa. Alueen tärkeimpien tapahtumien esittely avaa tuotantokenttää yhteistyömallin kehittelyä varten. Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuin isoimpiin tapahtumiin Rockland-oopperaan ja Kapinaviikkoon myös paikan päällä.

Rockland-ooppera on Jokilaakson Musiikkisäätiön tuottama Jukka Linkolan säveltämä teos, joka toteutettiin kesällä 2011 kansainvälisenä yhteistyönä. Ooppera on nimetty pienen michiganilaisen kauppalan mukaan. Rockland oli musiikkisäätiön kolmas ooppera. Oopperaviikolla oli oheistapahtumina seminaareja ja konserteja. (Jokilaakson Musiikkisäätiö 2010a.) Rockland oli vuorossaan kolmas Nivalassa tuotettu ooppera ja on edeltäjiensä rinnalla alueen suurin yksittäinen tapahtumatuotanto. Oopperoiden merkitys alueen vetovoimatekijänä on huomionarvoinen. Ooppera kerää yleisöä sekä lähialueelta, ympäri Suomea ja jopa kansainvälisiä vieraita.

Oopperan kasvona toimi säätiön taiteellinen johtaja Esa Ruuttunen, joka on kansainvälisilläkin areenoilla esiintynyt oopperalaulaja ja kotoisin Nivalasta. Mies oli havaintojeni mukaan oopperan sielu ja monet katsojat tulivat vain nähdäkseen hänet lavalla. Ooppera keräsi yleisöä hiukan alle odotusten, koska 4200 kävijän tavoite alittui 500 katsojalla (Jaakola 2011).

Ooppera on tuotteistettu taitavasti. Tapahtuman oheisohjelmisto, yritysvieraiden palvelut sekä tuotemyynti ovat mielestäni tuotannon vahvuuksia. Toteutuksessa on myös mukana paljon alueellisia toimijoita, mikä viittaa yhteisten tavoitteiden toteutumiseen tapahtuman kautta. Markkinointimateriaali oli tasokasta. Kauempaa tilannetta seuranneena en kuitenkaan kykene arvioimaan, miten markkinointi tavoitti alueen ihmiset.

Kulisseissa havaintojeni mukaan selvä haaste oli tapahtuman aikana työvoiman puute. Tapahtuman kustannusrakenne myös vaatii uudelleen arviointia, koska tapahtumalle oli asetettu liian korkea kävijätavoite ja tapahtuma tuotti tappiota (Nivala-lehti 2011). Tämä viittaa siihen, että tapahtuman lippuriski oli liian suuri, koska kävijätavoitteen saavuttaminen olisi tarkoittanut lähes nollatulosta. Näin suuri riski ei etenkään aloittelevan tuotannon kohdalla ole kestävä kustannusrakennemalli. Aiempina vuosina oopperat ovat myös tuottaneet huomattavia tappioita (Räihälä 2006). Oopperatuotantojen kohdalla on syytä pohtia yhteistyön näkökulmasta, onko alueen yhdistykset ja yritykset sitoutettu tuotantoon esimerkiksi markkinointiväylinä asiakkailleen ja jäsenilleen, talkootyövoimapankkeina ja myös oheispalveluiden yhteistyökumppaneina.

Toinen suuri tapahtuma on vuosittain tuotettu Kapinaviikko eli Nivalan kotiseutuviikko. Viikon koordinoi kotiseutuyhdistys Nivala-Seura ry:n Kapinaviikkotoimikunta. Tapahtuma järjestettiin tänä vuonna 6.-17. heinäkuuta. Tapahtuma koostuu eri toimijoiden järjestämistä tapahtumista (Liite 1.). Ennakkotiedotteen mukaan viimevuotiseen tapaan yksittäisille tapahtumille organisoitiin yhteismarkkinointia (Mäenpää 2010).

Näkemykseni mukaan kotiseutuviikon tavoitteena on elävöittää Nivalan historiaa ja perinteitä ja samalla luoda uusia perinteitä ja kotiseuturakkautta asukkaiden keskuudessa. Nivala-lehden päätoimittaja totesi tapahtumasta, että Kapinaviikko on onnistu-



nut yhteistyömuoto alueen eri toimijoiden kesken. Hän myös painotti vapaaehtoistyön kasvatuksellista merkitystä nuorille ja osoitti että nuoret ovat myös kiinnostuneet vapaaehtoisesta työstä viittaamalla nuorten järjestämään Kapinaviikon bänditapahtumaan. (Krapu 2011.) Kapinaviikolla onkin potentiaali olla tapahtumaorganisaation yhteistyön lippulaiva luonteensa vuoksi.

Kapinaviikko on koko kaupungin laajuinen tapahtuma, koska viikkoon kuuluu myös kylätapahtumia. Viikkoon on sisällytetty kesäteatterin kesän esitykset, joten tapahtumassa liikkuvan katsojakunnan on helppo käydä muiden tapahtumien ohessa myös teatterinäytöksissä. Kapinaviikon ohjelma on monipuolinen ja näkyvyys Nivala-lehdessä hyvä, mutta keskelle viikkoa sijoitettu päätaphtuma Ihmisiä suviyössä oli toteutettu hajanaisesti. Torille kerääntyi paljon ihmisiä, mutta ohjelmalle ei ollut omaa lavaa, joten huonosta näkyvyydestä johtuen torin esityksistä pääsi nauttimaan vain pieni osa ihmisistä. Samaan aikaan tapahtumia oli muuallakin keskustassa. Keskustan liikkeiden tarjoustapahtuma Hintavilliyö oli sijoitettu samalle illalle, joten kaupat olivat keskustassa auki koko tapahtumaillan ajan.

Aiemmin tässä työssä todettiin, että paikalliset tarpeet ovat tärkeitä näkökulmia kulttuurin kehittämisessä. Nykytrendi on myös elävöittää paikalliskulttuuria tapahtumien avulla. Nivalan Kapinaviikon teemaan tällainen trendi sopiikin paremmin. Kansainvälinen oopperatuotanto sekä Linz AG:n puhallinorkesterin esiintyminen Kapinaviikolla osoittavat, että Nivalassa onnistuu kansainvälinenkin sisällöntuotanto.

## 4.2 Haastattelu toimijoille

Tutkimuksen taustana on alueen toimijoille tehty haastattelu, jonka pohjalta tuotanto-organisaatio muodostetaan. Haastattelu suoritettiin sähköpostitse opinnäytetyön tilaajan Nina Mäenpään ehdottamille tapahtumatuottajille. Toimijat ovat mukana toteuttavassa tuotanto-organisaatiossa. Haastattelu osoitettiin myös opinnäytetyön tilaajille, koska heillä on tärkeä asema alueen kulttuurituotannon kehittämisessä. Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa Nivalan kulttuurituotannon nykytila verkostoyhteistyön osalta sekä selvittää, millaisia tarpeita eri sektoreiden toimijoilla on verkostoa kohtaan.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin avoimia kysymyksiä sisältävä haastattelu. Lomakehaastattelu on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76), joten kyseinen sähköpostitse suoritettu aineistonkeräys on näin ollen ennemmin haastattelu. Haastattelu on muodoltaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, koska kysymyksiä analysoidaan laadullisesti ja tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitä vastaajat ajattelevat aiheesta. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä ja on kaikille sama, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole valmiiksi annettu. Teemahaastattelumetodia on käytetty myös vastausten analysoinnissa. Vastaukset käsitellään teemoittain. (Eskola & Vastamäki 2001, 24-42.)

Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta ne mahdollistavat laadullisen tarkastelun. Avointen kysymysten etuja ovat, että vastaukset voivat sisältää hyviä ideoita ja mielipiteet tulevat selkeästi esille. Kysymysten heikkous on toisaalta, että niiden täyttäminen on työlästä. (Valli 2001, 110-111.)

Sähköpostitse lähetetty kysely (Liite 2.) sisälsi kolme aihealuetta. Ensimmäisessä kartoitettiin vastaajan taustatietoja mm. hänen edustamansa sektori sekä edustamansa organisaation rooli Nivalan kulttuuri- ja tapahtumatuotannossa. Verkostoyhteistyötä käsittelevät kysymykset taustoittivat nykytilannetta, eli millaista eri sektoreiden välistä yhteistyötä tuotannossa on tällä hetkellä ja miten verkostot vaikuttavat kulttuuritoimintaan. Lopuksi vastaajia pyydettiin pohtimaan, millainen verkostoyhteistyö Nivalassa olisi tavoiteltavaa, sekä mitkä yhteistyön suurimmat haasteet ja mahdollisuudet.

Kysely toimitettiin opinnäytetyön ohjaajille sekä viidelle aktiiviselle tapahtumatuottajalle. Toimijoista kaksi edustivat kolmatta sektoria eli järjestökenttää, yksi yrittäjiä ja yksi paikallismediaa eli yksityistä sektoria, lisäksi julkisen eli kuntasektorin edustajia oli yksi. Vastauksia tuli yhteensä neljä. Näiden vastausten perusteella tarkastellaan Nivalan verkostoyhteistyön nykytilaa, tarpeita, haasteita ja mahdollisuuksia.

#### 4.2.1 Verkostoyhteistyön nykytilanne

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien näkökulmaa tapahtumajärjestäjien eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Koska työn alkaessa kehitystyön pääpaino oli kulttuurituotannossa, tapahtumatuotantoa on käsitelty kyselyssä kulttuurituotannon näkökulmasta. Kysymyksissä käsiteltiin yhteistyön vastuunjakoa, hyödyllisyyttä sekä eri sektoreiden aktiivisuutta kulttuurituotannossa. Seuraavanlaisilla kysymyksillä kartoitettiin alueen kulttuurituotannon nykytilannetta: *Jos joku sektori ei mielestäsi toimi kulttuurituotannossa riittävästi, mistä se johtuu? Onko organisaatiollasi poikkisektoriaalista yhteistyötä? Millaista poikkisektoriaalinen yhteistyönne on? Arvioi verkostojen vaikutus kulttuuritoiminnan kehittämisessä (asteikolla 1-4, 1= ei lainkaan hyödyllistä, 2= melko hyödytöntä, 3= melko hyödyllistä, 4= todella hyödyllistä)* Vastaukset kysymyksiin analysoidaan omien havaintojen pohjalta.

Kaikki vastaajat arvioivat verkostot todella hyödyllisiksi kulttuuritoiminnan kehittämisessä. Siksi selvityksen ja yhteistyöorganisaatiomallin luominen on tärkeä askel toimivaan tapahtumatuotantoon. Eri sektoreiden osallistuminen kulttuurituotantoon on vaihtelevaa vastaajien mukaan. Ainoastaan yksityisen sektorin mainittiin osallistuvan kulttuurituotantoon liian harvoin. Sekä tiukka taloudellinen tilanne että organisaatioiden rahavarojen vähäinen suuntaaminen kulttuuritoimintaan olivat vastaajien mielestä suurimpia syitä siihen, miksi erityisesti yritykset, mutta myös yhdistykset osallistuvat niukasti kulttuurituotantoihin.

Vastauksista kävi ilmi, että yritysten kanssa tehtävä yhteistyö on markkinointiin ja kaupallisiin tapahtumiin liittyvää. Tämä on luonnollinen näkökulma yksityisen sektorin tapahtumissa, joten työn edetessä kulttuurituotanto-organisaatio muuttui tapahtumatuotanto-organisaation luomiseksi.

Vastauksista voidaan todeta, että kaupungin kulttuuritoimen osallistuminen koetaan sekä riittäväksi että riittämättömäksi. Vastausten mukaan Nivalan kaupungin kulttuuritoimi on tiiviissä yhteistyössä sekä kaupungin muiden palveluiden että kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Toisaalta vastauksissa toivottiin kaupungilta aktiivisempaa otetta muiden sektoreiden suuntaan ja tasavertaisempaa kohtelua erilaisten toi-

mijoiden kanssa yhteistyötä tehdessään. Kokemukset yhteistyöstä kulttuuritoimen kanssa riippuvat varmasti osaltaan tuen tarpeesta, sillä julkinen sektori tarjoaa useimmiten asiantuntija-apua, rahallisia, tai tilaresursseja, mutta harvoin esimerkiksi tapahtumiin työvoimaa.

Vastausten perusteella suuri ongelma alueella laajan yhteistyön kannalta on tietynlainen kuppikuntaisuus ja haluttomuus jakaa tietotaitoa, mikä voi johtua käsitykseni mukaan tiukasta kilpailusta pienen paikkakunnan vähäisistä tapahtuma-asiakkaista ja aktiivisista toimijoista. Yhdessä vastauksessa esimerkiksi annettiin Nivalan kotiseututapahtuman Kapinaviikko, jossa keskeisten järjestäjien sisäänpäin lämpiävä asenne karkottaa uusien toimijoiden osallistumisen.

Vapaan kentän toimijat vastasivat toimivansa hankkeissa tai vapaaehtois pohjalta. Vapaa kenttä on alueen aktiivisin kulttuurituotannolliseen yhteistyöhön hakeutuva taho. Vastausten perusteella järjestöjen valmiudet tuotantotyöhön vaihtelevat paljon, ja yhdistyksillä on sekä ammattimaista että satunnaista, aktiivisuutta lisäävää tapahtumatuotantoa.

#### 4.2.2 Verkostoitumisen haasteet ja mahdollisuudet

Nivalassa on tahtotila verkostoyhteistyöhön tapahtumatuotannossa, kuten edellisten vastausten perusteella voidaan todeta. Kyselyssä kartoitettiin myös vastaajien näkemyksiä alueen verkostotoiminnan kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista. Näiden kysymysten taustaksi kysyttiin *Millaista tapahtumaverkostoyhteistyötä organisatiosi haluaisi alueelle? Millaisista verkostoista se koostuisi? (Huomioi tarpeidesi mukaan poikkisektoriaalinen ja saman sektorin sisäinen yhteistyö.)* Vastaajat toivoivat, että yhteistyö auttaa nuorten työllistymiseen sekä lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta. Yhteistyömuotoina ehdotettiin kokoavaa markkinointi- ja työvoimaorganisaatiota sekä yhteistä varusteiden hankintaa ja vuokraamista. Myös ylikunnallinen yhteistyö oli toiveissa suuremman volyymin saavuttamiseksi asiakasmarkkinoinnissa.

Tulevaisuuden visiot on tietysti toteutettava alueen ominaispiirteiden mukaisesti. Kuten aiemmin on todettu, kulttuurialalla paikalliset piirteet ja tarpeet määräävät strategioiden toteutusmuodon. Seuraavilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan verkostoyhteistyön tarpeita ja mahdollisuuksia alueella: *Miksi poikkisektoriaalinen yhteistyö on mielestäsi kulttuurialalla tavoiteltava työmuoto? Mitä mahdollisuuksia näet poikkisektoriaaliselle verkostoyhteistyölle alueella? Mitkä ovat mielestäsi alueen nykyisen verkostoyhteistyön suurimmat vahvuudet? Mitkä ovat mielestäsi Nivalan kaupungin kulttuuritoimijoiden verkostoyhteistyön suurimmat haasteet?*

Verkostoyhteistyö koettiin hyödylliseksi ja tavoiteltavaksi työmuodoksi kulttuuritoiminnassa. Verkostojen hyöty oli vastaajien mielestä toimivien ratkaisujen löytämisessä sekä resurssien jakamisessa. Verkostot auttavat näkemään, millaiset toimintamuodot ovat toimivia ilman, että kaikkien on kokeiltava itse. Näin voidaan luopua toimimattomista ratkaisuista. Myös resurssien, kuten rahan ja työvoiman jakaminen tasavertaisesti ovat avaimia onnistumiseen. Verkostot turvaavat myös vastausten mukaan toiminnan jatkuvuuden.

Suurimmaksi haasteeksi verkostojen luomiseen koettiin kaikkia koskettava tiukka taloudellinen tilanne. Kaikissa vastauksissa aktiivisen toiminnan esteenä pidettiin rahapulaa. Myös sitoutuneiden toimijoiden puute on toiminnan kehittämisen haaste. Kaikista vastauksista oli nähtävissä, että yhteinen tahto toimia on olemassa, mutta ihmisten oman panoksen antaminen on vaikeaa. Haasteita nähtiin paljon, mutta vahvuuksia esitettiin vain muutama. Alueen voimavarana sekä myös ongelmana mainittiin yhteiset resurssit, joiden jakaminen tuo mahdollisuuksia, mutta toisaalta lisää toiminnalle rajoituksia. Paikallisten järjestöjen vakiintunut ja pysyvä toiminta nähtiin vahvuutena.

Nivalassa yhteistyön suurimmiksi mahdollisuuksiksi vastaajat kirjasivat, että tulosten saamiseksi kaikkien asenteen on oltava kohdallaan ja kaikki ovat valmiita tekemään kovasti töitä organisoitumisen eteen. Vastauksissa korostettiin myös, että kaikkien olisi hyödyttävä yhteistyöstä. Konkreettisenä ehdotuksena annettiin naapurikunnan Haapavesi Folk -festivaalin ja Nivalan vuosittaisen oopperan yhteistyömahdollisuus, joka voisi tuoda alueelle maanlaajuista näkyvyyttä.

Sähköpostikyselyn viimeisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, mitkä toimet kehittäisivät verkostoyhteistyötä. Kysymykseen *Miten lähtisit kehittämään alueen poikkisektoriaalista verkostoyhteistyötä konkreettisesti?* vastaajat kirjasiivat paljon toteutettavia ideoita. Kysymys herätti hedelmällistä pohdintaa Nivalan tarpeista.

Uutta verkostoyhteistyöhanketta ehdotettiin työmuodoksi tapahtumaorganisaation luomiseksi, koska Nivalassa vuoden 2011 loppuun kestävä Yhdistys Hyvä Kymmenen -hanke on koettu toimivaksi avuksi tapahtumatuotannossa. Markkinointiosaamisen puute tuli esille useamman kerran. Markkinoinnin ja työvoiman jakamista ehdotettiin konkreettiseksi yhteistyömuodoksi. Yhteistyön edellytyksiä lueteltiin myös runsaasti. Uudet toimintamallit, ennakkoluuloton asenne ja uusien näkökulmien etsiminen nykyisiin tapahtumiin koettiin tärkeiksi kehittämisen työkaluiksi.

Ehdotukset voidaan tiivistää kahteen ratkaisuun. Nivalan tapahtumatuotannon kehittämiseksi kaivataan uudistushenkeä kaikilta toimijoilta ja verkostoa ylläpitävää tahoa, jolla on varastossaan tapahtumatuotantoon tarvittavaa työvoimaa ja markkinointiosaamista.

## 5 MUIDEN PAIKKAKUNTIEN KEHITTÄMISRATKAISUJA

Selvityksen taustaksi on koottu kolme esimerkkiä kulttuurituotannon kehittämishankkeista eri paikkakunnilla. Hankkeissa on näkökulmia, jotka Nivalan kehittämistyön kannalta hyvä ottaa esille. Laukaassa hankkeen kautta syntyi kunnan ja yhdistysten kulttuurituotantoyhteistyötä koordinoiva hanke. Hankasalmella kolmannen sektorin roolia kulttuuripalveluiden tuottajana kehitetään parhaillaan. Porissa on meneillään suuri hanke tapahtumatuotannon kehittämiseksi, minkä tarkoituksena on alueen imagoa nostattavien vaikutusten lisääminen.

## 5.1 Laukaa

Laukaan kunnassa on hiukan yli 18 000 asukasta ja kolme taajama-aluetta. Kunta sijaitsee Keski-Suomessa Jyväskylän liepeillä. (Laukaan kunta 2011a.) Laukaan tapahtumakulttuuri on erittäin paikallista, koska kunta ei voi kilpailla naapurinsa Jyväskylän suurien tapahtumien kanssa. Resurssit on käytetty kylä- ja perinnetapahtumiin sekä muihin pienimuotoisiin paikallista kulttuuria tai urheilutoimintaa hyödyntäviin tuotantoihin. Laukaan kesän suuri perhetapahtuma on kunnan vapaa-ajan toimen koordinoima Sararanta puski. (Laukaan kunta 2011b.) Laukaan Sararanta puski -tapahtuma järjestöjen omine ohjelmineen sekä Perinnepäivät työnäytöksineen ja museoautoineen sisältävät samanlaista ohjelmaa kuin Nivalan Kapinaviikko.

Laukaan vapaa-ajan toimi on Nivalan tavoin kehittänyt kulttuurituotantoaan. Vuonna 2003 suoritettiin kunnassa selvitys kolmannen sektorin mahdollisuuksista kulttuuripalveluiden tuottajana luomalla kehittämismalli Laukaan kulttuuripalveluille. Selvityksessä kartoitettiin, millaisia palveluita kunnassa oli, mitä palveluista tuottaa kunta ja mitä kolmas sektori. Taustakysymysten perusteella selvitettiin vielä, miten kunnan ja järjestöjen yhteistyötä sekä miten kulttuuripalveluita voitaisiin kehittää. Taustalla oli tarve selvittää kulttuuritarjontaa ja toimijoiden välisiä suhteita. (Lapio 2004, 1-4.)

Laukaassa järjestettiin aivoriihi, jonka tuloksista voidaan mainita muutamia yhtymiskohtia Nivalan tapahtumatuotantoon. Laukaassa todettiin, että yhdistyksiä oli paljon ja toimintaa oli paljon. Ongelmaksi koettiin kuitenkin se, että toimijat tekivät asioita omissa oloissaan. Yhteistyö sekä yhdistysten kesken että yhdistysten ja muiden tahojen välillä oli heikkoa. Keskustelua herätti uhka jäsenten aktivoinnin aiheuttavan jäsenten kaikkoomisen, jos jokaiselta vaaditaan osallistumista yhteisten tapahtumien tekemiseen. Yhdistykset kaipasivat myös apua markkinointiin. (Lapio 2004, 32-33.)

Nämä ongelmat on todettu myös Nivalassa. Ratkaisuiksi ehdotettiin kontaktihenkilöä kulttuuritoimintaan, joka olisi asiantuntija sekä yhdistys- että kuntasektorilla, koska vuorovaikutusta kaivattiin toimijoiden välille. Toimijoilla oli myös pyrkimys ympärivuotiseen tapahtumatuotantoon, mikä on tavoite myös Nivalassa. (mt., 33-36.) Laukaassa kartoituksen myötä käynnistettiin ajalle 2004 - 2005 Kulttuurikutomo -hanke, joka koordinoi yhdistysten ja kunnan yhteistyötä tapahtumatuotannossa. Hankkeen tulok-

sia oli kuntalaisille jaettava tietopaketti kulttuuritarjonnasta, tapahtumia tuottavista yhdistyksistä ja tapahtumiin sopivista tiloista yksityiskohtaisine tietoineen esimerkiksi tilan koosta ja varustuksesta. Kulttuurin tuottajat pitivät hankkeen vetämänä kokouksia säännöllisesti ja hankkeen kautta päivitettiin tapahtumakalenteria. Markkinointiapua hanke tarjosi antamalla tukea tapahtumien tuotteistamiseen sekä tiedottamiseen. (Kulttuurikutomo 2006.)

Hanke on loppunut ja yhteistyön merkitys on ymmärretty toimijoiden kesken. Kulttuuriklubi-tapaamiset eli tapaamiset kulttuurituottajien kesken jatkuivat ja tietopaketti jäi pysyväksi muodoksi kulttuurituotantomallin toiminnassa. (Kulttuurikutomo 2006.) Nivalan kannalta hanke on oiva esimerkki yhteistyön perustamisesta pienelle paikkakunnalle, jossa toimijat eivät löydä toisiaan. Hankkeessa kiinnitettiin suurta huomiota kolmannen sektorin toimintakyvyn edistämiseen. Seuraavaksi esiteltävä selvitys pu-reutuu samaan haasteeseen Hankasalmella.

## 5.2 Hankasalmi

Hankasalmi on keskisuomalainen, Nivalaa pienempi kunta, jossa on alle 6000 asukasta. Hankasalmen kunnan sivistyspalveluilla on meneillään kehittämishanke, jonka tarkoituksena on lähentää sivistyspalveluiden osa-alueita ja kartoittaa mahdollisuutta yhdistysten roolia kunnan kulttuuripalveluiden tuottajina. Hankkeessa toteutettiin kehittämisseminaareja, joiden avulla selvitettiin kolmannen sektorin resursseja toimia palveluiden tuottajana. (Heikkinen 2011, 5-6, 13.)

Kehittämisseminaarit järjestettiin kolmannen sektorin edustajille. Seminaareihin osallistuneet yhdistykset olivat alueella aktiivisesti toimivia ja osallistujista rajattiin pois kalastus- ja metsästysseurat sekä poliittiset yhdistykset. Seminaarit käsittelivät kahta kysymystä: *Mitä uhkia tai haasteita näette omassa toiminnassanne?* sekä *Minkälais-ta tukea yhteisönne kaipaisi?* (mt, 15-17.) Seminaari tuotti seuraavia tuloksia.

Suurimmaksi uhaksi ja haasteeksi koettiin aktiivisten toimijoiden väheneminen esimerkiksi sekä talkoohengen hiipumisen että nuorten harrastustoiminnan muuttumisen vuoksi. Yhdistysten rahoitus ja taloudellinen tilanne koettiin myös vaikeaksi,



myös yksittäisten perheiden taloudellisen tilanteen huomattiin vaikuttavan aktiivisuuden esimerkiksi pitkien etäisyyksien takia. Kolmanneksi tärkeäksi haasteeksi nousi yhteistyön puute sekä yhteisöjen että yhteisön ja kunnan välillä. Yhteistyön mahdollisina esteinä keskustelijat toivat esiin kuppikuntaisuuden ja yhteistyökykyisten ihmisten puutteen. Tärkeimmäksi tueksi koettiin taloudellinen tuki, kuten avustukset ja stipendit. Tärkeäksi tueksi koettiin myös hyvä yhteistyö, joka sisältäisi yhteisiä koulutuksia, tapaamisia, virkistystapahtumia ja parempaa tiedottamista toimijoiden kesken. Kunnalta toivottiin myös apua nettisivujen päivittämiseen sekä asiantuntija-apua esimerkiksi tukihakemusten täyttämiseen. Tiivistäen haasteeksi koettiin raha, puute toimijoista sekä yhteistyöstä ja näitä tekijöitä pidettiin myös hyvinä toiminnan kehittämisen avaimina. (mt. 21-24.) Nivalassa kyselyn perusteella toiminnan haasteet ovat samat. Laukaassakin yhdistykset esittivät samanlaisia haasteita vajaa kymmenen vuotta sitten. Laukaan esimerkin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yhteistyö avaa mahdollisuuksia toimia pienilläkin resursseilla.

Seminaareissa yhdistykset yrittivät myös etsiä ratkaisuja edellä mainittuihin haasteisiin. Taloudellisen tilanteen parantamiseksi ehdotettiin ratkaisuksi varainhankintakurssia yhdistyksille sekä hanke- ja avustusrahoitusta, jonka tiedottamisesta yhdistyksille tulisi huolehtia. Rahoituskanavia löydettiin myös ostopalveluista yrityksille. Tällaista palvelutoimintaa on jo, mutta se kaipaakin kehittämistä. (mt. 24-25.) Ostopalvelut yhdistysrahoituksen lähteenä on Nivalankin kannalta oleellinen tulos. Nivalan tapahtumatuotanto-organisaation toiminnassa kestävä rahoitusmallin luonnostelu on myös tärkeä tehtävä. Kulttuuri- ja tapahtumatuotannon rahoitus on joki, joka koostuu pienistä puroista. Rahoitus- ja avustuskoulutusta kaivataan sekä Nivalan toimijoille että tapahtumatuotanto-organisaatiolle yhteisesti.

Tiedottaminen nähtiin ratkaisuksi myös uusien aktiivien löytämiseen. Käytännönehdotuksena oli paikallislehden juttusarja järjestöistä esitellen niiden toimintaa sekä nettisivujen ja sosiaalisen median hyödyntäminen toiminnan esittelemisessä. Kannustusta ja pörkkanaa pidettiin tärkeänä, jotta ihmiset sitoutuvat toimintaan. Ratkaisuehdotuksena esille nousi esimerkiksi vanhoista toimintatavoista irtautuminen kehittämällä toimintaa nuorten toivomuksia kuunnellen. (mt. 25.) Myös Nivalan toimijoille tehdyssä kyselyssä uusien toimintamallien kehittäminen oli yhteisenä tavoitteena.

Yhteistyön parantamisen kannalta tärkeänä tarpeena nostettiin ”sateenvarjo”, joka koordinoisi järjestöjen toimintaa. Taho voisi ylläpitää sähköpostilistaa, tapahtumakalenteria ja koordinoisi järjestöjen välistä toimintaa. Koordinoiva toimija parantaisi siis toimijoiden välistä tiedonkulkua esimerkiksi avustusten ja tapahtumien osalta. Toisena kehitysratkaisuna nostettiin esiin yhteiset tapahtumat, joissa toimintaa esiteltäisiin paikkakuntalaisille ja etsittäisiin yhteistyömuotoja järjestöjen kesken. Konkreettinen työkalu yhteistyöhön tuli keskusteluissa esille osaamispankin muodossa. Osaamispankkiin kerättäisiin paikalliset yhdistykset ja heidän avainosaamisensa sekä tarjottavat palvelut. (mt. 25-26.)

Hankasalmen esimerkki selventää useita Nivalan kanssa yhteisiä teemoja kolmannen sektorin toiminnasta. Koska haasteet ovat samankaltaisia, Hankasalmella tehdyistä toimenpide-ehdotuksista voidaan Nivalassakin ottaa käyttöön samantapaisia ratkaisuja. Nivalassa ollaankin yhteistyön kehittämisen kannalta askeleen edellä, koska sateenvarjo-organisaatio on työn alla. Tämän selvityksen työstäminen on siis oikean suuntainen askel kohti toimivaa tapahtumatuotantomallia.

### 5.3 Pori

Pori on suuri rannikkokaupunki ja eroaa edellisistä esimerkeistä sekä Nivalan tilanteesta mittakaavan osalta. Porissa kuitenkin visiot tapahtumatuotannosta paikkakunnan vetovoimatekijänä ovat Nivalan kanssa saman suuntaisia. Porin hankkeiden ja seuraavaksi esiteltävän kartoituksen pohjalta nähdään selkeästi tapahtumatuotannon kehittämisessä tärkeistä toimijoista eli tapahtumatuotantoverkostosta.

Porissa järjestetään vuosittain useita massatapahtumia sekä muutamia rajatun alueen kohderyhmälle suunnattua tapahtumaa, joilla rakennetaan positiivista kaupunkikuvaa. Kaupunki luokittelee tapahtumatuotannon vahvuudekseen ja hyväksi vetovoimatekijäksi alueelle. Panostamalla tapahtumatuotantoon Pori pyrkii profiloitumaan ympärivuotiseksi tapahtumakaupungiksi. Alueella on useita strategisia visioita luovan talouden ja elämysteollisuuden kehittämiseksi. Tapahtumatuotannon liiketoimintamahdollisuudet II -hankkeen sisällä suoritettiin kartoitus Tapahtumatuotannon tutkimus- ja

kehitystoimintaa Porin seudulla, joka avaa alueen tapahtumatuotannon kehittämisen prosessia ja -tavoitteita. (Tattari 2010, 1-4.)

Tapahtumatuotantoon liittyvien organisaatioiden määrä on suuri. Tuotantoa tekevät tapahtumajärjestäjät, jotka ovat suuria tapahtumatuotanto-organisaatioita, yrityksiä ja yhdistyksiä. Julkisen hallinnon eri organisaatioiden ja Porin Matkailu Oy:n tehtävä on lähinnä mahdollistaa, markkinoida ja myydä tapahtumia. Alueen elinkeinoelämä, koulutus-, tutkimus- ja kehittäjäorganisaatiot luovat edellytyksiä toiminnalle sekä kehittämistyölle. (mt, 5.) Selkeä roolien jakaminen tapahtumatuotannon mukailee myöhemmin tässä työssä esiteltävää tuotannollista toimijaverkostoa.

## 6 KATTO-ORGANISAATION MUODOSTAMINEN

Selvityksen tavoitteena on luoda puitteet Nivalan tapahtumatuotanto-organisaation muodostamiseksi. Tapahtumatuotannon luonteesta on todettu, että ammattitaitoisessa toteutuksessa tärkeää on verkostojen taitava rakentaminen sekä sopeutuminen pienten rahavirtojen kokoamiseen. Tapahtumien hajanaisuus ei tuota osaamiskeskittymää, joten verkostoituminen on välttämätöntä kehittämiskohde. Nivalassa tapahtumaorganisaation voi vastata alueen asia- sekä viihdetapahtumatuotannosta. Toiminnan rajat määrittävät osallistuvien toimijoiden kokoonpanon mukaan.

Ensiksi Nivalassa toimitetun kyselyn ja havaintojen perusteella kootaan SWOT-analyysi, jonka pohjalta voidaan pohtia organisaation lopullista kokoonpanoa sekä sopivaa toimintasektoria. Lopuksi kappaleessa esitetään mahdollisia toimenpiteitä organisaation rakentamisprosessin aloittamiseksi sekä hahmotellaan rahoituksen suuntaviivoja.

## 6.1 Nivalan tapahtumatuotannon SWOT

Kyselyn vastausten ja Nivalassa tehtyjen huomioideni perusteella voidaan tehdä SWOT-analyysi Nivalan tapahtumatuottamisen nykytilasta. SWOT-analyysin periaatteen mukaan käsitellään nelikentässä organisaatiossa olemassa olevia vahvuuksia ja heikkouksia nykytilanteessa. Mahdollisuudet ja uhat tulevat organisaation ulkopuolelta ja ne vaikuttavat toimintaan tulevaisuudessa. (Lindroos & Lohikoski 2004, 218.)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kaupungin kulttuuritoimi aktiivinen verkostoyhteistyössä</li> <li>- kolmannen sektorin toiminta vakiintunut ja pysyvää</li> <li>- Yhdistys Hyvä Kymmenen -hanke tuonut näkyvyyttä ja apua tapahtumiin</li> <li>- sektoriyhteistyö kaikilla sektoreilla tavoiteltu työmuoto</li> <li>- kansainvälinen huomio oopperalla ja kansainvälisiä vieraita tapahtumissa</li> <li>- vakituinen yleisö isoissa tapahtumissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puuhataan yksin, tieto ei kulje</li> <li>- tapahtumajärjestäjien markkinointitaidot heikot</li> <li>- vähäiset raharesurssit</li> <li>- sitoutuminen nykyajan ihmisille vaikeaa</li> <li>- sisäpiiri hallitsee kaupungin päätapahtumia</li> <li>- yksityinen sektori osallistuu niukasti</li> <li>- oopperan tulevaisuus epävarma</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnan ulkopuoliset tapahtumat kiinnostuvat yhteistyöstä</li> <li>- yritysten parempi taloudellinen tilanne tuo sponsorisuhteita</li> <li>- tapahtumien tarve kasvaa väestön kasvaessa tai taloustilanteen kohentumisen vuoksi</li> <li>- yhteisöllisyys kasvattaa sitoutuvien toimijoiden joukkoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vanhat aktiivit väsyvät toimimattomiin/ muuttumattomiin käytänteisiin</li> <li>- naapurikuntien tapahtumat luovat vahvan yhteistyön alueen ulkopuolisten toimijoiden kesken</li> <li>- yleinen taloustilanne johtaa muuttotappioon ja vie tapahtumien yleisön</li> </ul>

Kuvio 2. Nivalan tapahtumatuotannon SWOT-analyysi.

Kun vastausten kehittämisideoita ja SWOT-nelikenttää analysoidaan yhdessä, nähdään miten vahvuuksia ja heikkouksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksien tavoittamiseksi ja uhkien välttämiseksi. (Kuvio 2.)

Nivalan tavoite on tehdä hyvistä tapahtumista vetovoimatekijä paikkakunnalle sekä jopa osaamisklusteri. Alueen vahvuudet tavoitteen saavuttamisessa ovat korkea motivaatio ja näkemys tapahtumien merkityksestä alueelle. Huomattava heikkous on, ettei suuri oopperatapahtuma ole pystynyt juurruttamaan toimintaa jatkuvaksi ja kan-

nattavaksi. Jotta vahvuuksia voitaisiin hyödyntää, on sitoutumista lisättävä etenkin yksityisen sektorin toimijoiden puolelta. Yhteinen tapahtumaorganisaatio, jonka viestintä on tarkoin suunniteltu ja kehittämistehtävä määritelty, voi kääntää yksin tekemisen kulttuurin toimivaksi verkostoksi. Tämä voisi myös murtaa kuppikuntaisen ilmapii- rin, koska osallistuminen yhteisessä toiminnassa on todennäköisesti helpompaa keskitetyn hallinnon myötä. (Kuvio 2.)

Käyntiin pyörähtäneen toiminnan mahdollisuuksia ovat tulojen kasvaminen vuokraamalla tapahtumatuotantokalustoa kunnan ulkopuolisille tahoille, tapahtumatuotanto-osaamisen palveluiden kysynnän kasvaminen lähikuntien tapahtumien tuotannossa sekä paikkakunnan asukkaiden aktiivisuuden lisääntyminen. Kokemus paikallisista ja kansainvälisistä tuotannoista toimii vahvuutena, kun osaamista lähdetään myymään ulkopuolisille. Onnistuneet tapahtumat ja vakiintunut yleisö auttaa myös uusien tapahtumien markkinoinnissa, koska ihmiset ovat jo lämmenneet tapahtumaelämyksille. (Kuvio 2.)

Uhkana voidaan nähdä, että tapahtumatuotanto supistuu esimerkiksi aktiivisten tuottajien väsymisen vuoksi, naapurikuntien paremman osaamisen viedessä markkinat tai Nivalan elinkeinorakenne muuttuu ja johtaa muuttotappioihin. Nivalassa käynnissä oleva tapahtumatuotannon hanke kuitenkin auttaa ehkäisemään muun elinkeinotoiminnan kaatumista, koska tapahtumien on todettu tuovan alueelle elinvoimaa niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. Naapurikunnissa on tapahtumia, mutta Nivalassa on vahvaa osaamista erilaisista tapahtumista, mikä ehkäisee päällekkäisyyttä. (Kuvio 2.)

## 6.2 Muutokseen sitouttaminen

Tapahtumatuotanto-organisaatio Nivalassa koostuisi useasta toimijasta, mutta organisaation toimivuus riippuu yhteisestä toiminnan mallista. Koska tavoitteena on rakentaa yhteinen koordinoiva taho, organisaatiot yhdistyvät yhdeksi hallinnoitavaksi kokonaisuudeksi. Tässä kappaleessa tarkastellaan toimijoiden yhteistyön rakentumista muutosjohtajuuden kautta.

Organisaation muodostaminen vaatii johtajuutta. Organisaatioiden yhdistämisessä olennaista on muutokseen sopeutuminen ja yritysfuusioiden myötä muutosjohtajuus on teoretisoitunut. Muutokseen vaaditaan viisi tekijää, jotta lopputulos onnistuu. Ensimmäiseksi on hyväksyttävä muutoksen tarve. (Valpola 2004, 29-30.) Nivalassa on lähdetty hakemaan uudenlaista toimintamallia, mikä osoittaa, että kehittämistarpeita on. Muutostarpeen on kuitenkin oltava kaikkien osallistuvien toimijoiden tavoite. On kartoitettava, mitä muutoksella aiotaan saada aikaan, mitä mahdollisuuksia on ja millainen on lähtötilanne (mt., 30). Ensimmäinen vaihe on siis toimijoiden osallistaminen ja yhteinen tavoitteen asettaminen.

Toinen muutokseen vaadittava tekijä on yhteinen näkemys. Näkemys on kompassi muutoksen läpivientiin. Tämä tarkoittaa, että määritellään muutokseen vievät ratkaisut ja mittarit, joilla onnistumista mitataan. Näkemys täytyy kiteyttää huolella, koska muutoksen perusteluita kerrataan toistuvasti ja niitä hyödynnetään monissa ryhmissä. Viestintä myös pohjautuu näihin perusteluihin. (mt., 30.)

Näkemys tapahtumatuotanto-organisaatiossa koostuu tapahtumatuottajien toimintaa kehittävien toimien kartoituksesta ja rooli- ja osastoista. Yhteisiä tavoitteita organisaation luomisessa tapahtumatuottajille ovat esimerkiksi kustannusrakenteen muuttaminen, työvoiman helpompi saatavuus ja alueen elinvoimaisuus. Mittareita näiden tavoitteiden saavuttamiseksi voivat olla esimerkiksi tapahtumien määrä ennen ja jälkeen muutoksen, tapahtumien tuotto/ asiakasmäärä sekä markkinointiin liittyvä kaikkien toimijoiden medianäkyvyys. Työvoiman liikkuvuutta voidaan mitata esimerkiksi perustamalla organisaatioon (talkoo)työvoimapankki.

Muutoskyky ja muutosvoiman määrä ovat kolmas tekijä onnistuneeseen muutokseen. Ensimmäinen organisaatiomuutos on vaikea, koska muutoksesta ei ole kokemusta. Myöhemmin muutokseen on helpompi lähteä edellisten muutosten kokemuksia hyväksi käyttäen. Muutokseen tottuneet osapuolet saattavat edetä liian nopeasti tottumattomien osapuolten kykyyn nähden. Siksi on huolehdittava, että kaikki osapuolet osallistuvat koko prosessin ajan, jotta kaikki voivat sitoutua suunnitelmiin. Osallistumisella ja nopeasti näkyvillä tuloksilla voidaan lisätä muutoshalua ja -kykyä. (mt., 31-32.)

Nivalassa on aktiivisia toimijoita, jotka ovat tottuneet kehittämään ja muuttamaan toimintaa. Hankkeet ovat hyvä esimerkki muutoskyvystä. Julkinen sektori on myös ollut viime vuosikymmenet suurten muutospaineiden alla. Yksityisellä sektorilla toisilta aloilta vaaditaan jatkuvaa muuntautumiskykyä pysyäksään markkinoilla, mutta osa voi tukeutua vahvoin perinteisiinsä. Yhdistyskentällä pidetään usein omia käytäntöjään tarpeeksi toimivina, koska muutos vaatii vapaaehtoisilta lisää sitoutumista. Kyselyn vastauksissa esitettiin huoli kuppikuntaisuudesta toimijoiden kesken. Tämä on haaste, joka estää kaikkien toimijoiden osallistumisen. Vahvempien on hillittävä muutoshaluaan, jotta muutokseen tottumattomille osapuolille ei sanella tahtia. Osallistumishalua eli motivaatiota voidaan lisätä etsimällä yhteisesti erilaisia tapoja hyötyä yhteistyöstä. Organisaation kehittämisprosessissa osallistumiseen vaaditaan yksittäisten toimijoiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden löytäminen, ja niiden hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Ensimmäiset muutoksen toimenpiteet ovat kriittisiä. Usein ne ovat pieniä, eivätkä koske koko organisaatiota, mutta niiden viestinnällinen merkitys on huomattava. Ensimmäiset toimenpiteet osoittavat muutoksen alkaneen konkreettisesti. (mt., 32-33.) Uudella on 100 päivää aikaa todistaa, että muutosta tapahtuu ennen kuin ihmiset unohtavat tai menettävät kiinnostuksensa sitoutua (mt., 47).

Nivalassa ensimmäiset toimenpiteet ovat vielä kaukana tulevaisuudessa. Ensimmäiset toimenpiteet on suunniteltava, kun toimijat on saatu sitoutettua projektiin. Suunnitteluvaiheen jälkeen projektinvetäjällä on vastuu tiedottaa kaikkia toimijoita projektin ensimmäisistä etenemisvaiheista. Erityisesti yhdistyksissä jatkuvasti vaihtuva aktiivikunta ja hallitus ei välttämättä osallistu suunnitteluvaiheeseen, mutta yhdistyksen avainjäsenten on silti pysyttävä ajan tasalla osallistuakseen itse toimintaan. Tämä osoittaa, että organisaation viestintä on suunniteltava huolellisesti ja sen toimivuus testataan jo ennen kuin koordinoitu tapahtumatuo-organisatio aloittaa toimintansa.

Viimeinen ja monivaiheinen askel on muutoksen ankkurointi käytäntöön. Ankkurointivaihe kestää organisaation koosta riippuen muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Organisaation on ankkuroinnin suorittaakseen ainakin elettävä kerran kokonainen suunnittelujakso, eli toiminnan niin sanottu vuosikello. Siinä ajassa saadaan ko-

kemusta siitä, miten suunnittelu tehdään ja mitä tuloksia saadaan aikaiseksi. Organisaation integroituminen myös syvenee asteittain. Siksi sitouttavat päätökset on hyvä tehdä vaiheittain. (mt., 34.) Nivalan tapahtumatuotanto-organisaation ankkurointivaiheeseen liittyy tapahtumien jakamisen tasaisesti ympäri vuotta. Myös päällekkäisyydet täytyy kartoittaa ja poistaa viimeistään toiminnan vuosikellon läpikäynnin jälkeen.

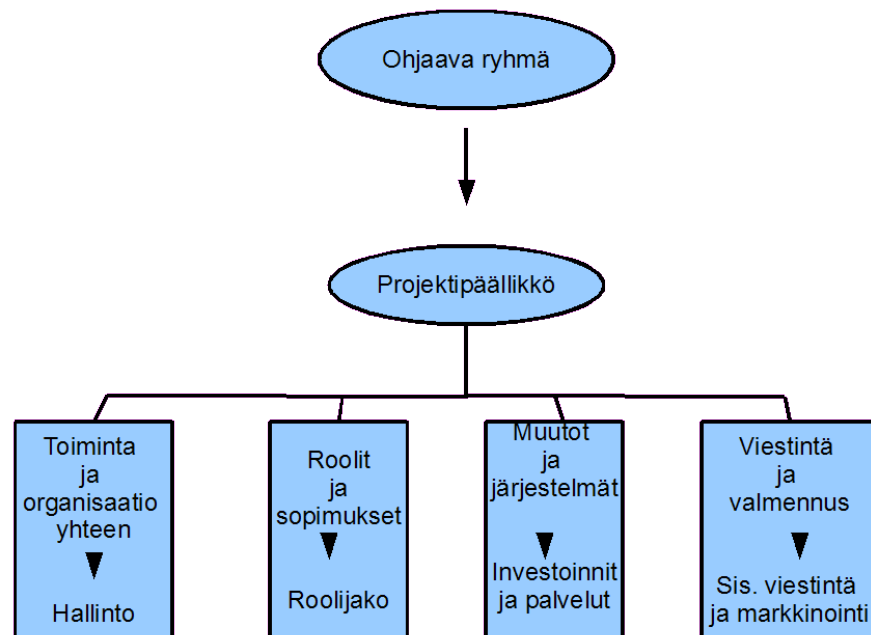
Ennen ankkurointi- ja toimenpidevaihetta muutos on suunniteltava huolellisesti. Muutoksen suunnitteluvaiheessa osapuolten motivoimiseen on käytettävissä tutkittuja keinoja. Viestintätutkimusten mukaan ihminen tarvitsee vähintään 17 toistoa uskoakseen, että asia on vakava ja se aiotaan toteuttaa. Etenkin ei-toivottu tai outo asia vaatii useampia toistokertoja, jotta tilanteeseen tottuu. Ihmiset asennoituvat eri tavoin muutoksiin. Muutoksen johdon sitoutuminen on tärkeää ja sen täytyy olla 100-prosenttista. Koko organisaatiossa sitoutuvien määrän kattaessa 20% muutos saa tarvittavaa tukea. (mt., 46-48.)

Tapahtumatuotanto-organisaatiota suunniteltaessa yhteydenotto tapahtumia tuottaviin toimijoihin usean eri median välityksellä lyhyessä ajassa on tärkeää. Myös henkilökohtainen tapaaminen auttaa viestin tavoittamiseen. Toimijoiden kesken 20% yhdistyksistä, yrityksistä tai kaupungin hallinto-osastoista ei riitä organisaation muodostamiseen, vaan sitoutuneita täytyy olla vähintään 20% jokaisessa avainorganisaatiossa. Avainorganisaatioita ovat erityisesti Kaupungin kulttuuri- ja nuorisopalvelut, seurakunta, Ravintola Sapuska, Myllypub, Night Club 46, Nivala-lehti, Nivala-Seura, Jokilaaksojen musiikkisäätiö, Nivalan sosialidemokraattinen työväenyhdistys ja Nivalan 4H-yhdistys.

Viestin on myös kuljettava toimijoille eri kanavien kautta, jotta eri ympäristöissä toimivien tapahtumatuottajien kesken motivaatio näkyy laajempänä ilmiönä. Näin ollen kaupungin kulttuuripalvelut tai Nivala-Seura ei yksin voi hoitaa tiedottamista ja osallistuvien toimijoiden kokoamista. Suunnittelutyöryhmä eli alustava johtoryhmä on koottava avoimen keskustelun kautta, että kaikki halukkaat voivat osallistua ja innostua.

Projektityöryhmä selkiyttää muutosta. Perusmalli projektityöryhmälle on seuraava:





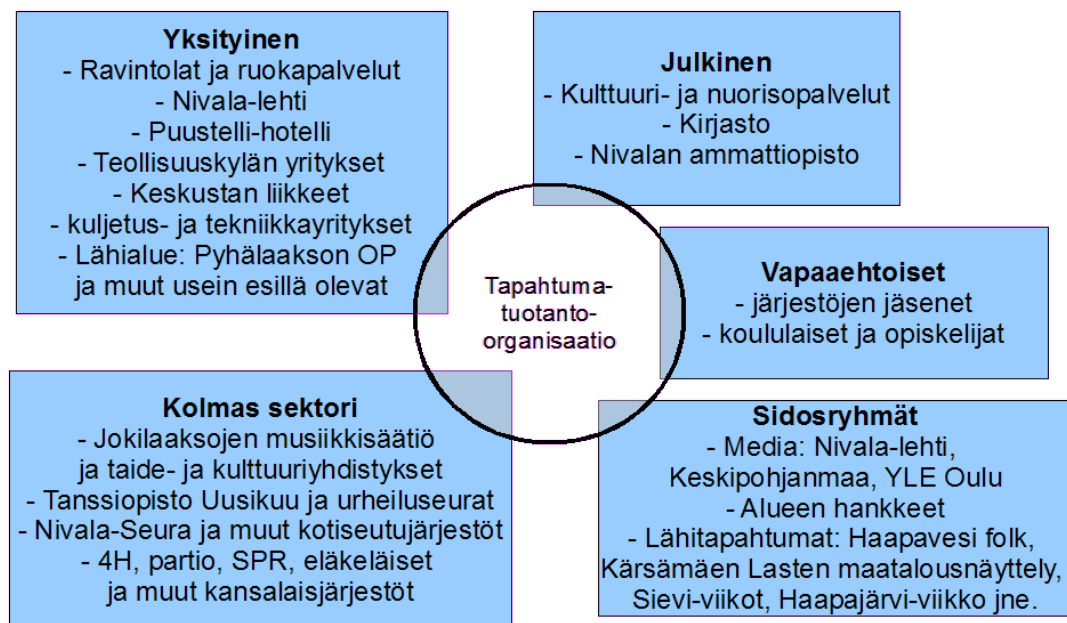
*Kuvio 3. Projektioorganisaation perusmalli organisaatioiden yhdistämisessä (Valpola, 69) muokattuna Nivalan tarpeisiin.*

Projektityöryhmässä on muutaman kymmenen henkilön organisaatiota luodessa 1-3 henkilöä. (mt., 69.) Nivalassa voidaan lähteä kokoamaan projektioorganisaatio samantaisella henkilömäärällä. Projektipäälliköksi valittavan on hyvä olla tapahtumatuotantoihin perehtynyt henkilö ja muiden roolien jako tulisi noudattaa ohjaavan ryhmän määrittelemiä painopisteitä. Nivalan organisaation luomisessa perusmallin tehtäväjako toimii kohtalaisen hyvin. Kuvioon 3 on lisätty tarkentavia vastuita Nivalan osalta. (Kuvio 3.)

Toimintaa suunnittelevalle hallinnon muodostaminen on tärkeä tehtävä, koska yhteistä hallintokulttuuria toimijoiden välillä ei ole. Roolien jakaminen katto-organisaation toiminnassa ohjaa yhteistyön laatua ja hyödyntää eri toimijoille ominaisia vahvuuksia. Viestintään kuuluu sisäisen viestinnän lisäksi markkinointi organisaation sisällä. Mutta Nivalassa muutoista ja järjestelmistä vastaavaa tarpeellisempi olisi tapahtumatuotanto-organisaatiota muodostettaessa yhteisten investointien sekä yhteisesti tarjottavien palveluiden eli tuotteiden suunnittelu. (Kuvio 3.)

### 6.3 Katto-organisaation kokoonpano ja toimintasektori

Nivalan tapahtumaorganisaatio toimii kokoonpanon toimijoiden omien yhteistyökumppaneiden ja yhteisen organisaation tuomien kumppanien muodostamassa verkostossa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) esitetään tiivistetysti kokoonpanon ympärillä leijuvaa tapahtumatuotantoon liittyvää verkostoa aiemmin esitellyn verkostomallin mukaisesti (Kuvio 1).



Kuvio 4. Nivalan tapahtumatuotantoverkosto tapahtumaorganisaation ympärillä.

Nivalan yksityinen sektori osallistuu niukasti tapahtumatuotantoon. Yritykset tarjoavat useammin alihankintana palveluita tapahtumaan. Siksi tapahtumaorganisaatiossa voisi olla jäsenenä tai osakkaina yrityksiä, jotka saavat jäsenyyttä vastaan mahdollisuuden solmia edullisia sopimuksia. Lisäksi he saavat tapahtumatuottajana tietysti muiden toimijoiden tapaan alennettuun hintaan varusteita, ruokapalvelua tai ohjelmaa. Avainorganisaatioksi toimijoihin sisältyy yksityiseltä sektorilta esimerkiksi Ravintola Sapuska, Myllypub ja Night Club 46 sekä Nivala-lehti.

Lähialueen isoissa yrityksissä on myös potentiaalisia yhteistyökumppaneita suurempiin tapahtumiin. Lähikuntien tapahtumissa Pyhälaakson Osuuspankki mainitaan usein yhteistyökumppanina tai sponsorina. Tällaiset tapahtumia innokkaasti sponsoroivat yritykset on hyvä kartoittaa ja rakentaa kiinteitä suhteita. Tällainen toimija olisi joko tapahtumatuotanto-organisaatiossa maksavana jäsenenä tai yhteistyökumppani, jonka kanssa solmitaan sopimus useiden tapahtumien osalta tapahtumaorganisaation kautta. Tapahtumaorganisaatiolla on mahdollisuus virittää yrittäjien kanssa suurempia yhteistyösopimuksia, koska yksittäisiin tapahtumiin saatava tuki voi olla pienempi kuin kerralla suuremman kokonaisuuden yhteistyö. Yrittäjälle näkyvyys useassa tapahtumassa yhdellä sopimuksella on helppo ja siksi kannattava toimintamalli.

Yksityisen sektorin osallistuminen tapahtumatuotantoon on siis kaksijakoinen ilmiö. Toisaalta on hyvä, että yritykset osallistuvat aktiivisina organisaation kokoonpanoon, mutta toisaalta yrityksille sopii hyvin rooli, jossa tapahtumat ostavat palveluita ja muodostavat yhteistyösopimuksia organisaation ulkopuolella.

Yhdistysten rooli on toisenlainen. Nivalassa toimii yli 200 yhdistystä, jotka eivät kaikki voi aktiivisesti osallistua yhteisen tapahtumatuotanto-organisaation toimintaan. Kaikille halukkaille on kuitenkin annettava mahdollisuus hyödyntää organisaation etuja. Tärkeitä kolmannen sektorin toimijoita alueen tapahtumatuotannon kannalta ovat ainakin Nivalan sosialidemokraattinen työväenyhdistys, Nivala-Seura sekä Jokilaaksojen musiikkisäätiö.

Tapahtumiin sisältöä tarjoavat tahot, kuten taiteen- ja liikunnan alalla toimivat yhdistykset on saatava mukaan organisaation toimintaan jäsenenä sekä tilausten vastaanottajina. Näitä toimijoita ovat muun muassa Tanssiopisto Uusikuu ja Nivalan kesäteatteri. Yhdistysten kannalta organisaation on tarjottava tapahtumatuotannon tekniseen toteutukseen tukea. Myös kiinteät yhteistyökumppanuudet eri aloilta ovat pienten yhdistysten näkökulmasta vaikeita muodostaa, joten yhteisessä voimassa on ratkaisu tähän ongelmaan. Koska tapahtumat ovat yhdistyksille tärkeä tulojen lähde muun toiminnan rahoittamiseen, kannustus muodostaa vakituinen malli tuotannoille on yhdistysten yhteinen intressi.

Julkiselta sektorilta tärkeimmät tapahtumatuotantoon osallistuva tahot ovat kaupungin kulttuuritoimi, seurakunta sekä Nivalan ammattiopisto. Kuten Porin esimerkki sekä Tuottaja2020-osaraportti osoittavat, oppilaitosten panos tapahtumatuotannon teknisellä osa-alueella ja kehittämistoiminnassa on hyödyllinen. Siksi kuviossa 3 on ammattiopisto mainittu julkisen sektorin edustajana eikä sidosryhmänä. Nivalan ammattiopiston osallistuminen tapahtumatuotantoon toisi paikkakunnalle tarvittavaa ammattiosaamista sekä harjoittelijoiden kautta motivoitunutta työvoimaa. Julkisen sektorin osallistuminen toisi tapahtumaorganisaatiolle käyttöön tiloja sekä helpottaisi tapahtumatuotannon kehittämisen rahoitusta.

Vapaaehtoisia varten organisaatio hyötyisi yhteisestä talkootyövoimapankista. Verkostomaisessa toiminnassa työvoimaa on helpompi kierrättää. Yhteisten tavoitteiden ja vision toteuttamiseksi toimittaessa syntyy myös kiinnostus jakaa panosta yhteiseen käyttöön.

Tapahtumaorganisaatio ei vain koostu eri sektorin toimijoista vaan organisaatio myös toimii itse jollain sektorilla. Organisaatiota luotaessa on tärkeää ottaa huomioon, mikä sektorin toimintamallit toimivat parhaiten saavuttamaan katto-organisaation hyödyt.

Yhdistyspohjainen toiminta on joustavaa ja sopii tapahtumatuotannon tarpeisiin, kuten se, että enemmistö tapahtumatuottajista toimii yhdistyksenä, osoittaa. Verkoston kannalta yhdistystoiminta olisi hyvä valinta aatteellisesti. Yhdistys ei tuota voittoa, joten organisaation saavuttamat voitot olisi luontevaa käyttää yhteisiin hankintoihin sekä yhteismarkkinointiin. Yhdistyksen hallinto koostuisi hallituksesta, jossa edustaisivat eri sektoreiden toimijat.

Jäsenten panostus yhdistyksen toimintaan täytyisi kuitenkin ratkaista, sillä yhdistyksen on tarjottava vastinetta eri kokoisille jäsenilleen jokaisen hyötynäkökulmasta katsoen. Yhdistyksessä toimijat maksaisivat mahdollisesti kiinteän jäsenmaksun sekä vuosimaksun, joka kattaisi yhteisiä vuosittaisia menoja. Yhdistysmallin kompastuskivi on verkostotoimijoiden motivaatio toimia yhdessä, koska yhdistyksissä sitouttaminen on vaikeaa, kuten aiemmin tässä työssä on todettu.

Yhdistysmuotoisen toiminnan heikkoutena on liiketoiminnaksi katsotun tapahtumatuotantojen toteuttaminen. Yhdistysten verotussäädökset eivät tue toimintamallia, jossa on tarkoitus tuottaa voittoa. Siksi toiminnan kasvaessa olisikin syytä harkita yritysmuotoista organisaatiota. Osuuskuntamuotoinen organisaatio toimisi osuuskuntamaksun ja vuosimaksujen tuloilla sekä osuuskunnan määrittämien provisioiden tukena. Osuuskunnan etuna olisi se, että osuuskunta voi määritellä käytetäänkö liikevoitto toiminnan kehittämiseen vai jaetaanko ne osuuskunnan jäsenille. Osuuskunta olisi yhdistys- ja yritystoiminnan välimuoto, joka toisaalta tukee aatteellista toimintaa, jonka tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, mutta mahdollistaa helpommin esimerkiksi arvonlisäverollisten palveluiden myymisen ja ostamisen.

Osakeyhtiömuoto on kolmas vaihtoehto. Osakeyhtiössä jokainen toimija omistaisi osan yritystä ostamalla haluamansa määrän osakkeita. Omistussuhteet määräisivät toimijoiden saatavan etujen laadun. Yhtiön hallituksella on huomattava valta verrattuna esimerkiksi yhdistyksen hallitukseen. Osakeyhtiön pyörittäminen vaatii työnantajavelvollisuuksien hoitamisen sekä organisaation on tuotettava voittoa toiminnallaan.

Selvityksen perusteella ehdottaisin aloittamaan yhdistyspohjaisen tapahtumatuotanto toiminnan ja sen jälkeen harkitsemaan toimijoiden kesken onnistuisiko osuuskuntatoiminta Nivalan mittakaavassa. Osakeyhtiönä toimiminen on useimmille yhdistyksille vieras toimintamuoto ja toisaalta taloudellinen riski tuottaa toiminnalla voittoa on suhteettoman korkea tiukassa taloudellisessa tilanteessa.

#### 6.4 Hallinto ja viestintä

Katto-organisaation rakenne siis olisi yksinkertainen. Tapahtumien keskiössä toimii pieni koordinoiva organisaatio, joka olisi yhteydessä tapahtumatuottajiin. Keskitetty hallinto kykenisi estämään päällekkäiset tapahtumat ja kehittämään yhteismarkkinointia. Rakenne toimisi asiantuntijavetoisesti ja mahdollistaisi työskentelyn erilaisilla kokoonpanoilla tuotettavan tapahtuman luonteen mukaan. Rakenne myös kehittäisi kohderyhmämarkkinointia, koska tapahtumille voidaan helposti määritellä kiinteitä kohderyhmiä koordinoitun markkinoinnin avulla.

Keskitetty hallinto verkostossa kokoaa hajanaisen tapahtumatuotantojen kentän yhdeksi kokonaisuudeksi. Keskitetty hallinto tarkoittaa, että tapahtumatuotantojen yhteistyö toimii paremmin, mutta yhteisen organisaation tarkoitus ei ole hoitaa itse tapahtumien tuotantoa. Organisaation koordinoiva tehtävä vaatii työntekijän, joka vastaa tapahtumien ajoittamisesta, yhteismarkkinoinnista esimerkiksi yhteisten mainosten ostamisesta sekä tapahtumakalenterin päivittämisestä. Yhdistysmuotoisessa organisaatiossa luonnollinen valinta olisi palkata toiminnanjohtaja hoitamaan asiat. Yritysmuotoisessa toiminnassa tehtävää voisi hoitaa palkattu henkilö, esimerkiksi markkinointisihteeri.

Nivalan tapahtumatuotanto-organisaatio tarvitsee erittäin toimivan viestintämallin, joka tavoittaisi jokaisen tapahtumaprojektin tiimit sekä organisaation hallinnosta vastaavat tiimit joka tilanteessa. Koska Nivalan toimijoiden kesken markkinointi ja tiedonjako ovat olleet ongelmia, nopea viestintä koko organisaation läpi on suuri haaste.

Viestintä yhteistyöorganisaatiossa on suunniteltava etukäteen, jotta toiminta on selkeää alusta alkaen eikä toiminta kaadu viestintäongelmiin. Viestinnässä oleellista on huomioida, että kaikki organisaation jäsenet saavat tarpeeksi tietoa. Muutosjohtajuutta käsittelevässä kappaleessa pureuduttiin viestinnän merkitykseen (ks. kpl. 6.2). Yhteistyön alussa viestinnän tarkoitus on pitää motivaatio korkealla organisaation muostumisen osalta ja myöhemmin toimiva yhteistyö pohjautuu toimivaan kommunikointiin.

Kommunikointia vaativia asioita ovat ehdottomasti jatkuva suunnittelu tapahtumien sijoittumisesta organisaation vuosikelloon eli vuosisuunnitelmaan, uusien ideoiden jakaminen ja yhteismarkkinoinnin osalta mainostilan koordinointi. Myös organisaation yhteispalvelut vaativat viestin kulkua. Palveluihin kuuluu esimerkiksi työvoimapankin työtarjouksista tiedottaminen ja työvoiman kokoaminen sekä tapahtumakoulutukset.

Viestinnän välineeksi voitaisiin rakentaa intranet. Järjestelmät ovat nykyään yleisesti suurissa yhteisöissä käytössä keskinäiseen yhteydenpitoon. Järjestelmä voi esimerkiksi sisältää lomakkeita yhteisten sopimusten tekoon, tiedotusfoorumien jäsenten järjestämistä tapahtumista, tapahtumien järjestäjien ja muiden sidosryhmien edustajien

yhteystiedot sekä foorumin avoimelle keskustelulle esimerkiksi tapahtumateemojen painotuksista tai voimien yhdistämisestä yksittäisissä tapahtumissa. Mielestäni sähköpostilistat ja kokoukset eivät ole riittäviä viestintäkanavia verkoston toiminnassa, koska näiden kanavien kautta tieto kulkee kokouksissa vain osalle yhteisöä ja viestintä on sähköpostissa yksisuuntaista.

## 6.5 Tuotantoyhteistyö

Koordinoidun yhteistyön muodostuttua tapahtumien tuotannossa haasteena on vain oman tapahtuman yhteistyöverkoston luominen. Tuotanto-organisaation jäsenten kesken yhteistyö voi olla joustavaa. Organisaation tärkein peruste on auttaa tapahtumatuottajia löytämään kumppaneita, jotta tapahtumat toteutuvat. Myös tuotantotyön yhteisen osaamisen kehittäminen jäsenten keskuudessa auttaa tapahtumien tuottajia keskittymään tapahtumatuotannoissaan ydinosaamiseensa.

Yhteistyöpotentiaali näkyy tapahtuman kehityksessä esimerkiksi yhteismarkkinoinnin kautta mahdollisuutena mainostaa Kapinaviikon suurempia tapahtumia Nivalan lähikunnissa. Yhteinen resurssointi lisäisi tapahtumien työvoimaa ja siten mahdollisuutta kehittää tapahtumaketjua. Yhteisresurssointi mahdollistaisi myös tehokkaamman tilojen käytön esimerkiksi kattamalla torille tai muualle keskustaan kunnon lavan useiden toimijoiden esityksille pitkin viikkoa.

Nivalan tapahtumatuotanto-organisaation markkinointihaasteisiin liittyy toimivan tapahtumakalenterin luominen. Myös sosiaalisen median käyttämistä organisaation markkinoinnissa on kehitettävä, jotta näkyvyys nuorten sukupolvien eli tulevaisuuden tapahtumatuottajien keskuudessa voidaan taata. Nivalan nykyinen tapahtumatuotanto on tapahtumakalenterin perusteella hiljaista (Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 2011a). Yhteinen väylä tapahtumamarkkinointiin on välttämätön, mutta nykyinen tapahtumakalenteri ei tuo lisäarvoa markkinointiin, koska kaikki eivät käytä sitä ja koska kalenteri ei ole käyttäjäystävällinen.

Pienten tapahtumien markkinointi on itsessäänkin haasteellista, koska esimerkiksi paikallislehtien mainostila maksaa liian paljon. Tiedotteet, sosiaalisen median käyttö ja flyerit ovat pienten tapahtumien tuotannossa yleisesti käytössä pienten kustannusten vuoksi, mutta vaativat paljon osaamista ja aikaa saavuttaakseen laajan yleisön. Pienten tapahtumien yhteismarkkinointi voisi toimia Nivala-lehdessä ympäri vuoden toimivalla koordinoinnilla. Kaupungin panos Nivalan tapahtumatarjonnan näkyvyydessä kaipaa myös kohennusta. Kaupungin nettisivut eivät tarjoa tietoa asukkaille eikä vierailijoille kaupungin itsensä tuottamista tapahtumista eikä kaupunki-imagoa nostattavista edellä esitellyistä tapahtumista. Tapahtumatuotannon suuri haaste Nivalassa on selkeästi markkinoinnin kehittäminen.

Konkreettisia tuotannollisen yhteistyön muotoja voi olla myös se, että kaksi tapahtumaa solmivat yhteistyösopimuksen ohjelmiston osalta, jolloin tilataan sama esiintyjä molempiin tapahtumiin pienemmillä resursseilla. Koko organisaation kesken voidaan tehdä yhteistyösopimuksia äänentoistoa tai tiloja tarjoavien yritysten kanssa, jolloin yksittäisen tapahtuman äänentoiston kustannukset laskevat. Jos organisaatio tekee hankintoja, esimerkiksi ostaa tapahtumateltoja, tapahtuma-aitoja tai muuta materiaalia, hankintoja voidaan vuokrata jäsenille erittäin edullisesti ja ulkopuolisille tahoille tulojen kartuttamiseksi. Tuotanto-organisaation yhteistyömuodot ovat sovitettavissa Nivalan tarpeisiin yhteistyöstä kiinnostuneiden yhteisöjen kesken. Tuotanto-organisaation perustaminen vaatiikin osallistujiltaan uusien toimintatapojen rohkeaa kokeilemistä.

## 6.6 Toimenpide-ehdotukset ja rahoitusmalli

Katto-organisaation tarkoitus on tuoda tapahtumiin lisää asiakkaita, mikä lisää tapahtumien merkitystä Nivalassa. Katto-organisaation toiminnasta eivät hyödy vain tapahtumia järjestävät toimijat, vaan myös muun muassa tapahtumiin palveluita tarjoavat esiintyjät, tapahtumien alihankintayritykset, kuten ravintoloitsijat, media, kaupungin tilapalvelut muiden tilojen tarjoajien ohella ja vetovoimaisten tapahtumien kautta myös alueen matkailupalvelut. Sidosryhmien hyötynäkökulmat osoittavat, että toiminnan koordinointi kannattaa.



Katto-organisaation perustamiseksi projektiryhmän muodostaminen ei ole riittävä toimenpide. Toimijat on saatava mukaan yhteistyöhön, jotta kaikki sitoutuvat toimintaan. Kaupunki on jo kiinnostunut yhteistyön tiivistämisestä, joten julkinen sektori sitoutuu toimintaan alkuvaiheessa varmasti. Kaupungin houkuttelemiseen katto-organisaatiolta vaaditaan alueen imagoa nostattavia ja työllistämistavoitteita. Kulttuuri- ja nuorisopalvelut hyötyvät katto-organisaation toiminnasta, jos yhteistyön kautta nuoret saadaan mukaan tapahtumien tuotantoon entistä ahkerammin ja julkisille tiloille saadaan tapahtumien kautta vuokratuloja.

Yhdistyksiä kiinnostaa katto-organisaatiossa nimenomaan asiantuntija-apu sekä mahdollisimman vähäinen rahallinen panostus kehitystyössä. Yhdistysten mukaan saamiseksi projektityöryhmän on tarjottava yksittäisille tapahtumille tuotteistamiskoulutusta ja tukea markkinointiin. Nämä porkkanat saavat yhdistykset panostamaan yhteistyöhön, koska konkreettinen hyöty rahallisesta panoksesta palautuu onnistuneiden tapahtumien ja mahdollisesti uusien jäsenten muodossa.

Yritykset panostavat alueella kaupallisiin tapahtumiin ja näkyvät mielellään imagonsa kirkastamiseksi muiden tapahtumien yhteistyökumppaneina, koska alueella ei ole tapahtumien tuottamiseen keskittyviä yrityksiä. Yritysten houkutteleva tapahtumatuottajien verkosto-organisaatioon vaatii jo alkuvaiheessa mahdollisuuksia tarttua mukaan yksittäisiin tapahtumiin esimerkiksi yhteistyökumppanuuden kautta. Yritysten toiminnassa tapahtumien kehittämiseen ei voida panostaa suuria määriä työtunteja, koska tapahtumat eivät liity yritysten ydintoimintaan. Yksittäiset yritykset voidaankin sitouttaa helposti verkostoon yksittäisten tapahtumien kautta.

Yrityksille avautuu todennäköisimmin näkemys omasta roolista tuotantoverkostossa, kun ne näkevät tulokset konkreettisesta yhteistyöstä. Yrityskentän tärkein hyötynäkökulma on tuottaa lisää liikevaihtoa tapahtumien kautta. Yrityksillä on mahdollisuus tuoda palvelunsa katto-organisaation käyttöön ja saada myyntiä sitä kautta. Myös verkoston tapahtumajärjestäjien sponsorointi tuo lisää näkyvyyttä alueella. Tapahtumien yhteistyötuotanto ja esimerkiksi omien tilojen tarjoaminen tapahtumien käyttöön tuo asiakkaat yrityksen luo helposti. Yrityksillä on siis paljon mahdollisuuksia osallistua tapahtumatuotantoon yhtä kiinteästi kuin muutkin sektorit.

Organisaation perustamisen edellytys on, että se tuottaa lisäarvoa tapahtumatuotannolle. Organisaation luomisessa suunnitteluvaiheella on suuri merkitys ja tärkeimmistä osa-alueista on tehtävä yhteisiä päätöksiä ennen toimintaan ryhtymistä. Organisaation visio ja tavoitteet on luotava strategian lisäksi. Vielä tärkeämpää on löytää yhteinen ratkaisu siihen, miten toimintaa pyöritetään, että siitä voidaan hyötyä mahdollisimman paljon. Organisaation toiminta nojaa selkeään viestintään ja hallintorakenteeseen. Myös tuotannollisen yhteistyön periaatteet on syytä kirjoittaa auki, jotta roolien jako onnistuu.

Jatkotoimenpiteenä olisi myös hyvä tutkia tapahtumatuotantoihin sopivat tilat ja tapahtumissa käytettävien palveluiden tarjoajat alueella Laukaan esimerkin tapaan. Kun Suomessa keskustellaan jatkuvasti julkisen sektorin eri taiteenlajien esittämiseen soveltuvien tilojen puutteesta, pienellä paikkakunnalla erityisiä vaatimuksia täyttäviä tiloja on vielä vähemmän. Esimerkiksi tanssin ja musiikin esittämiseen tila asettaa erilaisia vaatimuksia. Nivalan kannattaisi myös käyttää tapahtumatuotantotratigiassaan hyväksi legendaarisen keikkapaikan Tuiskulan hyvää mainetta.

Rahoituksen koostuminen yhdistyksen jäsenmaksuista sekä muista mahdollisista toiminta-avustuksista takaisi toiminnan jatkuvuuden. Vuosimaksulla voitaisiin kattaa vuosittaisia kulueriä ja maksua säätelemällä voitaisiin tehdä hankintoja tai järjestää koulutuksia ja muita kehittämisprojekteja.

Vuosimaksussa voisi olla muutama erihintainen taso, jonka mukaan edut määräytyvät. Suurempi vuosimaksu takaisi isommat edut markkinointi- ja varustepalveluista. Näin suurten ja pienten tapahtumien volyymiero huomioitaisiin ja samalla pienten toimijoiden kynnys osallistua madaltuisi. Talkootyövoimapankin työskentelystä voitaisiin myös antaa etuja, kuten yhdistyksen jäsenien toimiminen organisaation muiden toimijoiden tapahtumissa toisi yhdistykselle ylimääräisiä jäsenyysetuja. Tällä toiminnalla yhdistysten mahdollisuus tuottaa tapahtumia pienemmällä taloudellisella panostuksella kasvaa, joten tuotto tapahtumista kasvaa sen myötä. Talkootyövoimapankkiin osallistuminen voisi tietysti tuoda samaisia etuja myös julkisen ja yksityisen sektorin toimijoille, mutta pääasiassa malli sopii kolmannen sektorin rahoitustoimintaan.

Toiminnan aloittaminen vaatii resursseja ja koska taloudellinen tilanne on kaikilla toimijoilla tiukka, investoinnit yhteistyön kehittämiseksi vain omarahoituksen varassa ovat mahdottomia. Yksi ratkaisu olisi muodostaa hanke tapahtumatuotannon, aluekehittämisen ja matkailun kehittämisen ympärille. Hankkeen vaarana on, että se jää parivuotiseksi projektiksi eikä toiminta löydä tapaa toimia omarahoitteisesti jatkossa. Etu on kuitenkin se, että voi tehdä investointeja, joista saa jatkossa rahoitusta toimintaan. Nivala-Seuran Yhdistys Hyvä Kymmenen hankkeen tulokset Kapinaviikon kehittämisessä sekä yhdistyskentältä kyselyssä saadun positiivisen palautteen vuoksi hankkeen toimintoja olisi hyvä jatkaa ja parannella edelleen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tapahtumat tuovat paikkakunnalle positiivisia vaikutuksia, kuten tapahtumavieraita toisilta paikkakunnilta ja yhteisöllisyyden tunnetta paikallisten kesken. Tapahtumat tuotetaan koostaan riippumatta samanlaisella kaavalla. Nykyään tapahtumatuottajalle tärkein työväline on kuitenkin hyvä verkostoitumistaito. Kaikilla yhteiskunnan toimintasektoreilla niin yksityisten, julkisten kuin kolmannen sektorin toimijoiden työssä tapahtumilla on kasvava rooli. Eri sektoreilla toimivat tapahtumien järjestäjät etsivät uusia toimintatapoja muuttuvassa yhteiskunnassa ja palvelurakenteet ovat murroksessa. Tapahtumiin tämä vaikuttaa merkittävästi, koska tapahtumat koostuvat elämyspalveluista.

Nivala on pieni kaupunki, jonka tavoitteena on erottua alueella rikkaan tapahtumatuotannon voimin. Tapahtumatuotanto-osaaminen nojaa tehokkaaseen alueen toimijoiden yhteistyöhön, joten yhteinen tuotanto-organisaatio on nostettu ensisijaiseksi toiminnan kehittämisen välineeksi. Alueen suurimmat tapahtumat ovat luoneet hyvän pohjan kiinteälle yhteistyölle, koska vakiintuneita yhteistyön muotoja on jo kehitetty näiden tapahtumien ympärille. Yhteistyön haasteena on toimijoiden motivoituminen suureen muutokseen. Uusi konsepti vaatii toimijoilta omien ja yhteisten hyötynäkökulmien kartoittamista ja yksin puurtamisesta luopumista. Kun organisaation perustamisesta syntyy yhteinen näkemys taloudellisesti kestävästä ja osaamista kehittävästä

työmuotona, tapahtumatuotanto alueella ottaa askeleen suuntaan, joka varmasti vahvistaa Nivalan asemaa tapahtumakaupunkina.

Tuotanto-organisaatio toimisi yksityisellä sektorilla tai kolmannella sektorilla. Jäsenille organisaatio tarjoaisi taloudellisia etuja ja valmiita verkostoja tapahtumien tuottamiseen. Organisaation toimintaa koordinoitaisiin palkatun työvoiman ja yhteisen viestintämallin avulla, koska ammattimaiseen toimintaan vapaaehtois pohjainen työskentelymuoto ei riitä. Tapahtumatuottajat luovat organisaation yhteisten tavoitteiden pohjalta, mutta tärkeimmät yhteistyömuodot ovat tapahtumatyövoiman saatavuuden parantaminen sekä tapahtumamarkkinoinnin kehittäminen. Tässä selvityksessä on esitetty organisaation tehtäviksi työvoimapankin pyörittämistä, yhteismarkkinoinnin koordinoimista sekä alihankintasopimusten solmimista jäsenten yhteiskäyttöön.

Tämä selvitys voi toimia Nivalan kaupungin tapahtumatuotannon kehittämisen työvälineenä. Selvityksessä esitetyjä tuloksia voidaan hyödyntää hankesuunnitelman pohjana. Kehittämistyö etenee selvityksen esittelyllä kaupungin toimijoille. Tämän jälkeen Nivalassa voidaan viedä työtä eteenpäin luomalla organisaation kokoonpano sekä suunnitella toimenpiteet, jotta organisaatio voidaan perustaa.

Selvityksen ohella vaaditaan kuitenkin lisätietoa kaupungin toimijoiden asenteista ja laajempaa kartoitusta tapahtumien tarpeista. Tässä selvityksessä toimijoiden otos oli erittäin pieni ja kyselyn avulla kyettiin muotoilemaan suuntaviivoja verkostoitumistyyöhön. Työtä voisi syventää kattavammalla kyselytutkimuksella. Lisäksi sen pohjalta luoda työkaluja organisaation muodostamiseen pureutumalla toimijoiden välisen yhteistyön haasteisiin, kuten verkostoviestintään. Selvityksessä on pyritty luomaan mallinnettava yhteistyömuoto tapahtumatuotantoon millä tahansa paikkakunnalla. Vaikka työ on kohdistettu Nivalan tarpeisiin, verkostoitumisen välineitä ja organisaation tehtäviä voidaan hyödyntää myös muualla.

## LÄHTEET

- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, s. 24-42.
- Halonen, Katri (toim.) 2010. Kulttuuri kokoa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja2020 - Osaraportti 1. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. [http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/katalysoi/Tuottaja2020\\_KulttuuriKokoa.pdf](http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/Tuottaja2020_KulttuuriKokoa.pdf)
- Heikkinen, Antti 2011. Rahaa resursseja ja lisää rahvasta! Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimijoiden kehittämisajatuksia Hankasalmen kunnan palveluista. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Huhtanen, Kerkko (toim.) 2009. Kunta- ja palvelurakenne uudistuu, mitä tapahtuu kulttuuripalveluille? Kirjasto-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalvelut Paras-uudistuksessa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hytti, Jukka 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like.
- Jaakola, Mirja 2011. Rockland-ooppera 2011. Jokilaaksojen musiikkisäätiön tiedote 20.6.2011. Viitattu 11.9.2011. <http://www.musiikkisaatio.fi/content/rockland-ooppera-2011>
- Jokilaakson Musiikkisäätiö 2010a. Rockland-ooppera. Viitattu 2.6.2011. <http://www.musiikkisaatio.fi/>
- Jokilaakson Musiikkisäätiö 2010b. Säätiön toiminta ja KulTu-hanke. Viitattu 15.7.2011. <http://www.musiikkisaatio.fi/musiikkisaatio/saation-toiminta-ja-kultu-hanke>
- Lapio, Pauliina 2004. Kolmannen sektorin toimintamahdollisuudet Laukaan kulttuuripalveluiden tuottajana. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Laukaan kunta 2011a. Etusivu. Sydämellinen Laukaa. Viitattu 22.7.2011. <http://www.laukaa.fi/>
- Laukaan kunta 2011b. Vapaa-aika. Viitattu 22.7.2011. <http://www.laukaa.fi/page.php?hid=90>
- Lindroos, Jan-Erik & Lohikoski, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 2011a. Tapahtumakalenteri. Haku: Nivala 1.1.2011-31.12.2011. Viitattu 11.9.2011. <http://tapahtumat.kpk.fi/Search.aspx>

- Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 2011b. Yritysrekisteri. Haku: Nivala. Viitattu 10.9.2011. <http://yritysrekisteri.keskipohjanmaa.net/Haku.aspx?city=Nivala>
- Koistinen, Antti 2011. Paras-hanke jää sinipunahallituksen jyrän alle. YLE Uutiset 30.8.2011. Viitattu 10.9.2011. [http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/08/paras-hanke\\_jaa\\_sinipunahallituksen\\_jyran\\_alle\\_2823363.html?origin=rss](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/08/paras-hanke_jaa_sinipunahallituksen_jyran_alle_2823363.html?origin=rss)
- Kosonen, Hanna & Pekkarinen, Helena 2010. Julkaisussa Diges ry (toim.) Kulttuurialan kolmas sektori. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:24. Viitattu 2.3.2011. [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/Kulttuurialan\\_kolmas\\_sektori.html?lang=fi&extra\\_locale=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/Kulttuurialan_kolmas_sektori.html?lang=fi&extra_locale=fi)
- Krapu, Seija 2011. Nivala-lehden pääkirjoitus "Sosiaalinen pääoma karttui taas". Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 18.7.2011. Viitattu 11.9.2011. <http://www.kp24.fi/uutiset/280807/Nivala-lehti-Sosiaalinen-p%C3%A4%C3%A4oma-karttui-taas>
- Mainostajien Liitto 2010. Sponsorointibarometri 2010. Viitattu 2.9.2011. <http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2010.pdf>
- Mäenpää, Nina 2009a. Yhdistys Hyvä Kymmenen -hanke. Viitattu 15.7.2011. [http://www.nivalaseura.fi/yhdistys\\_hyva\\_kymmenen\\_-ha/](http://www.nivalaseura.fi/yhdistys_hyva_kymmenen_-ha/)
- Mäenpää, Nina 2009b. Yhdistys Hyvä Kymmenen-hanke tiedottaa. Tiedote 3.8.2009. Viitattu 15.7.2011. [http://www.nivalaseura.fi/index.php?act=read\\_post&post\\_id=12](http://www.nivalaseura.fi/index.php?act=read_post&post_id=12)
- Mäenpää, Nina 2010. Kapinaviikko 2011. Tiedote 3.12.2010. Viitattu 15.7.2011. [http://www.nivalaseura.fi/index.php?act=read\\_post&post\\_id=41](http://www.nivalaseura.fi/index.php?act=read_post&post_id=41)
- Nivala-lehti 2011. Uutinen "Rockland-ooppera jäi 22 000 euroa tappiolle". Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 31.8.2011. Viitattu 11.9.2011. <http://www.kp24.fi/uutiset/283956/Rockland-ooppera-j%C3%A4i-22-000-euroa-tappiolle>
- Nivalan kaupunki 2011a. Info. Viitattu 2.6.2011. <http://www.nivala.fi/info>
- Nivalan kaupunki 2011b. Nähtävyydet. Viitattu 11.9.2011. <http://www.nivala.fi/nahtavyydet>
- Nivalan kaupunki 2011c. Kulttuuri- ja nuorisopalvelut. Viitattu 11.9.2011. [http://www.nivala.fi/kulttuuri\\_ja\\_nuorisopalvelut](http://www.nivala.fi/kulttuuri_ja_nuorisopalvelut)
- O'Connor, Justin 2003. Julkinen ja yksityinen sektori kulttuuriteollisuudessa. Teoksessa Marja-Liisa Niinikoski & Kaisa Sibeliuss (toim) Kulttuuribusiness. Helsinki: WSOY, 12-29.
- Oesch, Pekka 2002. Kulttuurin sponsorointi ja yritysysteistyö - kehitys ja käytännöt. Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja nro 25. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.

Opetusministeriö 2003. Alueiden vahvuudeksi. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan aluekehittämisen toimenpideohjelma - linjauksia ja painopisteitä vuosille 2003 - 2013. Opetusministeriön julkaisuja 2003:22.

Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistysnetti. Haku: Kotipaikka Nivala. Viitattu 15.7.2011. [http://yhdistysrekisteri.prh.fi/ryhaku.htxkieli=1&hakuraja=0&nimi=&kotipaikka=Nivala&ensrek=&viimrek=&osoite=&evlu=&orto=&vapaa=&sb\\_jatk=151-](http://yhdistysrekisteri.prh.fi/ryhaku.htxkieli=1&hakuraja=0&nimi=&kotipaikka=Nivala&ensrek=&viimrek=&osoite=&evlu=&orto=&vapaa=&sb_jatk=151-)

Räihälä, Pia 2006. Keskipohjanmaan uutinen "Pula-oopperan tappiot syvenevät". Keski-Pohjanmaan Kirjapaino 4.10.2006. Viitattu 11.9.2011. <http://www.kp24.fi/uutiset/45648/Pula-oopperan-tappiot-syvenev%C3%A4t>

Tattari, Kristiina 2010. Tapahtumatuoannon tutkimus- ja kehitystoimintaa Porin seudulla. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Viitattu 11.9.2011. [http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pori/Documents/Tapahtumatuoannon%20tutkimus-%20ja%20kehitystoimintaa%20Porin%20seudulla%202004\\_2010.pdf](http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pori/Documents/Tapahtumatuoannon%20tutkimus-%20ja%20kehitystoimintaa%20Porin%20seudulla%202004_2010.pdf)

Tilastokeskus 2011. Oulun Eteläinen - Yritykset ja toimipaikat. SeutuNet-tilastopalvelu. Viitattu 10.9.2011. [http://www.tilastokeskus.fi/tup/seutunet/oulu/etela\\_yritykset.htm](http://www.tilastokeskus.fi/tup/seutunet/oulu/etela_yritykset.htm)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, Raine 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli Ikunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, s. 100-112.

Vallo & Häyrynen 2008. Tapahtuma on tilaisuus. Tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.



## LIITTEET

## LIITE 1. Kapinaviikon ohjelma 2011

# KAPINA 6.-17.7.2011

## VIIKKO

### KESKIVIIKKO.....6.7.

Klo 13 TEATTERI PENSAS lastenteatteriesitys Tainatuokien, Katvala

Klo 14 UKRAINALAISEN ORKESTERIN konsertti, Katvala

Klo 20 TEATTERIESITYS Kesäyön Uni, Katvala

### TORSTAI.....7.7.

Klo 10 TAVARATORII uutta ja vanhaa ja koirien makkarat syönteikkipäivä + muuta mukavaa Kinevalla

Klo 17 SOTAORPOJEN TAPAAMINEN Katvalassa

Klo 18.30 SISULISÄ-KISAT, Tuiskula

Klo 19 RUNOJA RAAMATUN NAISISTA "hän meni ristin luo ja otti paikkansa oman", ja kuoromusiikkia seurakuntakodilla

### PERJANTAI.....8.7.

Klo 10-15 KAPINATORII musiikkia ja muuta ohjelmaa K-marketin-H alueilta

Klo 20 KAPINAKÖTINÄT Jopet-Show, Jäähalli

### LAUANTAI.....9.7.

Klo 10 TILLARIN KUUTUS

Klo 10 GOLF-isku open

Klo 10 alk. KATUISÄHEIJ Jäähalliuuliko

Klo 11 LASTEN LIKENNEKAUPUNGI torilla ja muuta mukavaa

Klo 18 BÄNDITAPAHTUMA NUORILLE, Jäähalli

Klo 18 EHTOKELOT ja lesäisiä sävelä trumpeteilla kirkon tapulista

Klo 21 TANSSIT Koskenperän lavalla, soittaa Jorma & Hannu

### SUNNUNTAI.....10.7.

Klo 10 GOLF KAPINA open

Klo 11 KAPINA-JOKOUSAJOT Pysymäki

Klo 13 PIINIK-KONSERTTI Katvalassa, 60-luvun musiikin tahtiin

Klo 18 ONKIGOLPAULU Pöijärven uimarannalla

Klo 19 MESSU kirkossa ja vieraita Unkarista sekä kirkkokahvit

Klo 19 NIVALAN KESÄTEATTERI Humuri tuli taloon, Katvalassa

### MAANANTAI.....11.7.

Klo 18 MAAILLIKOHETKIPALVELUS Karvoskylän Ortodoksinen kirkko

Klo 18 JUMALAN JYTKY 70-luvun nuorten tapaaminen torilla ja kirjaston alakerrassa

Klo 19 NIVALAN KESÄTEATTERI Humuri tuli taloon, Katvalassa

Klo 19 YÖVAELLUS lähti matkahuollasta

### TIISTAI.....12.7.

Klo 11-15 PERINNEPÄIVÄ Katvalassa

Klo 12-14.30 SUSHIKURSSI Kyösti-Kallion kaulu

Klo 18 KYLÄJUHLA Haikarassa

Klo 20 UNKUKONSERTTI Mikko Niinikoski, kirkko

### KESKIVIIKKO.....13.7.

Klo 11.30 ROTARYT Iouaskokous sapsukassa

Klo 10 GOLF-KISAT Nivala-Sievä, 13.-15.7.

Klo 16-23 IHMISSÄ SUVIYÖSSÄ tapahtumia kirjastossa ja torilla: TAANILAN KUVAAAMON kuvien turnistusta KIRJASTOVIRMAN esittelyä ANTTI MARJONIEHEN tarina LEPPÄKERTTUPUISTOSSA ongintaa, melontaa, esittelyä yms. KOROKARIVIESTI FESTIVAALI ESINTYJÄ: Puhallinorkesterit Nivalasta ja Linz Itävalasta, kansantanssiryhmiä, showtaresijat ja itämaiset tanssijat

Klo 18 KAPINAVIIKON HARTAUUS sanoin ja sävelin kirkossa, Nivalan Pellamantit

Klo 19 NIVALAN KESÄTEATTERI Humuri tuli taloon, Katvala

Klo 20.30 TANSSIT Nivalan Nuorisoseuralta, soittaa Tarmo Malli & Täysikuu

Klo -24 HINTAVILLIYÖ kaupat avoinna ja tapahtumia liikkeiden edustoilla

### TORSTAI.....14.7.

Klo 10 GOLF Senior tour

Klo 18 KIRKKOVENESOUTU

Klo 18 BIGBO Kinevalla

Klo 18.30 LASTEN KAPINAOEYMPYALAISET / SISULISÄT

Klo 22 YÖPYÖRÄLY lähti torilta

### PERJANTAI.....15.7.

Klo 11-14 KANTTORILASSA seurakunnan kirppiksellä "tuuletuspäivä"

Klo 19 DISCO Kinevalla

Klo 19 NIVALAN KESÄTEATTERI, Humuri tuli taloon, Katvala

### LAUANTAI.....16.7.

Klo 10 GOLF-isku plusa open

Klo 11 HILUPPA HEVOSNÄYTTELY JA HEVOS- JA ELÄINTARVEKIRPPIS rautradalla

Klo 12 KIPINÄ MARATON Karvoskylän kylästä

Klo 13 HUUTOKAUPPA ja kallein kansa kauppaapäivä torilla

Klo 16 TÄNÄ VUORNA 40 VUOTTA TÄYTTÄVILLE entisille ja nykyisille nivalalaisille tapaaminen Pysymäkiä

Klo 18 EHTOKELOT ja lesäisiä sävelä trumpeteilla kirkon tapulista

Klo 18 SIRKUS FINLANDIA Tuiskula

Klo 19 NIVALAN KESÄTEATTERI Humuri tuli taloon, Katvala

Klo 21-01 VANHANAJAN TANSSIT Koskenperän lavalla soittaa Kirsimen

Klo 23 LEPPÄKORETKI, lähti Nesteeltä, liisää infoa [www.nivalaseura.fi](http://www.nivalaseura.fi)

### SUNNUNTAI.....17.7.

Klo 10 MESSU kirkossa ja 50-vuotta sitten ripille päässeen tapaaminen seurakuntakodilla

Klo 14 ja 19 NIVALAN KESÄTEATTERI Humuri tuli taloon, Katvala

Klo 19 IRPSIKSEN uusien laulujen konsertti, Saalastinsali

Klo 19-23 KAPINAVIIKON PÄÄTÖSTANSSIT Nuorisoseura, Nivalan Pellamantit

**MUSEOT AVOINNA:**  
Kyösti ja Kallio Kallion museo 8-11 klo 12-16  
Kalliohistoriasse Katvala 28.6.-31.7. klo 12-18  
Kyösti Willmanin työkalomuseo Tiltigallerian antikisallien mukana  
Vesaa museo ma-su klo 12-20, Sarjankyläntie 661

**NÄYTTELYT:**  
TILLARIGALLERIA:  
Villakalliojalka ja öljyväitöksi 9.7. saakka  
Matti Kaupin öljyväitöksi 11.7. alkaen  
KATVALA:  
Hannu Hildanin piirroksia  
Valokuvänäyttely / Seurakunnan kirkko 1891-1981

**VESITORNI AVOINNA:**  
12.9.7.-17.7. klo 12-18  
Pääsymaksu 1 euro









**NIVALA-SEURA RY = NIVALA**

KOTIPUOLAN ENETI

**ILMOITA LISÄYKSET JA MUUTOKSET:**  
044 058 9884 niva.maapain@nivalaseura.fi  
Ohjelmaa voi lisäyksiä ja muutoksia ilmoittamalla.



## LIITE 2. Haastattelukysymykset

Hei!

Kiitos, että olet lupautunut osallistumaan opinnäytetyöni taustatutkimukseen. Opinnäytetyöni on osa Yhdistys Hyvä Kymmenen ja KulTu -hankkeita. Kyselyn tavoite on kartoittaa Nivalan kaupungin kulttuuritoimijoiden näkemyksiä verkostoitumisesta ja sen vaikutuksista tapahtumien toteuttamiseen.

Kysely on jaettu kolmeen osaan. Ensin kartoitetaan organisaationne rooli alueen kulttuuritoimijana. Sen jälkeen keskitytään yhteistyömuotoihin alueella ja lopuksi kysytään mielipiteitänne verkostoyhteistyön tulevaisuudesta. Kysymysten jälkeen Sinulla on vielä mahdollisuus avata mitä tahansa teemaan liittyvää asiaa avoimien kommenttien muodossa.

Jos taustaorganisaatiosi on useampi taho, vastaa kysymyksiin selkeästi kunkin tahon kannalta erikseen. Näin tulokset eivät vääristy.

Pyydän, että vastaat seuraaviin kysymyksiin sähköpostitse viimeistään 15.5. mennessä. Kiitän jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,  
Janniina Hannula  
Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon opiskelija

Aluksi pieni käsitesanasto:

Sektorit on jaoteltu julkiseen (kunta ja valtio), yksityiseen (yksityiset yritykset) ja kolmanteen sektoriin (yhdistykset ja muut voittoa tavoittelemattomat organisaatiot).

Verkostot ovat kahdesta tai useammasta eri toimijasta koostuvia yhteistyökumppanuuksia. Näihin voi kuulua esimerkiksi alihankintasuhteita, sisällön tuotannon tai taloudellisen tuotannon vastuiden jakoa, sponsorisuhteita tai muuta kulttuuriyhteistyötä.

Kysymyksissä esiintyy käsite poikkisektoriaalinen verkostoyhteistyö. Tämä käsite tarkoittaa kahden tai useamman edellä määritellyn sektorin kumppanuuksista koostuvia verkostoyhteistyömuotoja.

### TAUSTATIEDOT

1. Mikä on taustaorganisaatiosi?
2. Onko organisaatiosi julkisen, yksityisen vai kolmannen sektorin toimija?
3. Miten organisaatiosi on mukana Nivalan kaupungin (ja lähialueen) kulttuuri-toiminnassa?
4. Tuotatteko tapahtumia? Mitä? (Tapahtumien nimi ja ajankohta)

## VERKOSTOYHTEISTYÖ

5. Seuraavat sektorit ovat mielestäni riittävästi edustettuina Nivalan kaupungin kulttuuritoiminnassa: (Poista vaihtoehdot, jotka eivät vastaa väitettä.)

- a) julkinen
- b) yksityinen
- c) kolmas sektori

Jos joku sektori ei mielestäsi toimi kulttuurituotannossa riittävästi, mistä se johtuu?

6. Onko organisaatiollasi poikkisektoriaalista yhteistyötä? Millaista poikkisektoriaalinen yhteistyönne on? (Yhteistyökumppanit, vastuiden jako ja muita huomioita)

7. Onko organisaatiollasi kiinteitä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa teette tietyn tapahtuman tai projektin säännöllisesti yhteistyössä? Millaisia kumppanuudet ovat? Arvioi myös vaikutusta tapahtuman tuottamiseen.

8. Arvioi verkostojen vaikutus kulttuuritoiminnan kehittämisessä (asteikolla 1-4, 1= ei lainkaan hyödyllistä, 2= melko hyödytöntä, 3= melko hyödyllistä, 4= todella hyödyllistä):

9. Millaista tapahtumaverkostoyhteistyötä organisaatiosi haluaisi alueelle? Millaisista verkostoista se koostuisi? (Huomioi tarpeidesi mukaan poikkisektoriaalinen ja saman sektorin sisäinen yhteistyö.)

## VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄMISKOHTEET

10. Miksi poikkisektoriaalinen yhteistyö on mielestäsi kulttuurialalla tavoiteltava työmuoto? Vai onko, ja miksi ei?

11. Mitkä ovat mielestäsi Nivalan kaupungin kulttuuritoimijoiden verkostoyhteistyön suurimmat haasteet?

12. Mitkä ovat mielestäsi alueen nykyisen verkostoyhteistyön suurimmat vahvuudet?

13. Mitä mahdollisuuksia näet poikkisektoriaaliselle verkostoyhteistyölle alueella?

14. Miten lähtisit kehittämään alueen poikkisektoriaalista verkostoyhteistyötä konkreettisesti?

Muita kommentteja: